بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة اليرموك
كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية
قسم إدارة الأعمال

استراتيجيات تخطيط الموارد البشرية في قطاع البنوك التجارية الأردنية

Strategic Human Resource Planning in the Jordanian Commercial Banks

رسالة ماجستير مقدمة من
اسراء محمد العتوم
بكالوريس إدارة اعمال، جامعة اليرموك، ٢٠١٠

إشراف
الأستاذ الدكتور جمال ابو دولة

٢٠١٣ م

جامعة اليرموك
كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية
قسم إدارة الأعمال

استراتيجيات تخطيط الموارد البشرية في قطاع البنوك التجارية الأردنية

اسراء محمد العتوم
بكالوريس إدارة اعمال
جامعة اليرموك، 2010

قدمت هذه الرسالة استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال

2013 م – جامعة اليرموك

لجنة المناقشة :

الأستاذ الدكتور جمال أبو دولة .... مشرفا ورئيسا

الدكتور حسن العيسى .... عضوا

الدكتور بدر عبيدات .... عضوا

أيلول، 2013 م

الإهداء

لمن افنى عمره من اجل اسعادنا وتوفير جميع سبل الراحة ، رمز الدعم والتحفيز المستمر لنا اهدي هذا الجهد المتواضع.

والدي العزيز

لمن ضحت بالكثير من اجلنا ، لمن اعطت دون مقابل ، لنبع العطاء والحنان .

امي الحبيبة

كما اهدي هذه الدراسة لاخوتي واخواتي واقاربي وصديقاتي وكل من ساهم بانجاز هذه الدراسة .

شكر وتقدير

الحمد لله والصلاة والسلام على سيدنا محمد وعلى آله وصحبة اجمعين ، الحمد لله الذي منَ علي باكمال هذا العمل والوصول الى هذه المرحلة ، ومن ثم اتقدم بالشكر الجزيل للاستاذ الدكتور جمال ابو دولة لاشرفه على هذه الدراسة ، ولما قدمه من جهد ودعم لانجاز هذا العمل .

استاذي الفاضل .... مهما شكرتك فلن اوفيك حقك ، ولن استطيع رد ولو جزء بسيط مما قدمته لي ، اتمنى لك دوام الصحة والعافية.

المحتويات

فهرس الجداول

ملخص باللغة العربية

استراتيجيات تخطيط الموارد البشرية في قطاع البنوك التجارية الأردنية

إعداد

اسراء محمد حسين العتوم

إشراف

الأستاذ الدكتور جمال ابو دولة

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على استراتيجيات تخطيط الموارد البشرية في قطاع البنوك التجارية الأردنية ومدى تطبيقها ، كما تهدف إلى التعرف على الأهداف والفوائد التي يمكن تحقيقها من عملية تخطيط الموارد البشرية في هذه البنوك .

وتسعى الدراسة الى بحث مدى التكامل والتوافق بين عملية تخطيط الموارد البشرية للبنوك التجارية والتخطيط الاستراتيجي لديها ودرجته ان وجد ، ومعرفة مدى اشتقاق استراتيجيات تخطيط الموارد من الاستراتيجيات العامة للبنوك التجارية الأردنية ، كما وتسعى إلى التعرف على التحديات والصعوبات التي قد تواجه عملية تخطيط الموارد البشرية في البنوك التجارية الأردنية .

يتكون مجتمع الدراسة من البنوك التجارية الاردنية التي يبلغ عددها (12) بنكا، اما عينة الدراسة فتكونت من المدراء العاملين في الإدارات العليا وإدارات الموارد البشرية وإدارات التخطيط والأبحاث ومدراء الفروع في (12) بنكا تجاريا اردنيا، وقد تم توزيع (١٨٣) استبانه ، أعيد منها (١٤٧) صالحة للتحليل ، بنسبة استرجاع (%٨٠.٣).

وتوصلت الباحثة في هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

أولا: إن البنوك التجارية الأردنية تقوم وبنسبة كبيرة بتطبيق الاستراتيجيات المتعلقة بتخطيط الموارد البشرية.

ثانيا: إن هناك فوائد عدة تجنيها البنوك التجارية الأردنية من تطبيق عملية تخطيط الموارد البشرية بدرجة عالية.

ثالثا: إن عملية تخطيط الموارد البشرية حققت الأهداف المرجوة من تطبيقها في البنوك التجارية الأردنية بدرجة كبيرة.

رابعا: إن هناك توافق وتكامل بدرجة كبيرة بين عملية تخطيط الموارد البشرية والتخطيط الاستراتيجي في البنوك التجارية الأردنية ، وان استراتيجيات تخطيط الموارد البشرية مشتقة بدرجة كبيرة من الاستراتيجيات العامة لديها.

خامسا: بينت النتائج قلة وجود صعوبات وتحديات تعيق ممارسة عملية تخطيط الموارد البشرية وتحول دون التكامل بين استراتيجيات البنوك العامة وإستراتيجيات تخطيط الموارد البشرية.

وقد توصلت الدراسة الى عدة توصيات من اهمها ما يلي:

١. ضرورة الاهتمام والتعاون بشكل اكبر مع الباحثين وطلبة الدراسات العليا في مجال البحث العلمي ، إذ إن البحث العلمي مهم وضروري لتقدم المجتمعات ، وقد يفيدهم لأغراض كثيرة في المستقبل ، فبدون تعاونهم لا يتم تحقيق الاستفادة.

٢. زيادة الاهتمام بهذا الموضوع ودراسته بشكل أوسع من قبل الباحثين، نظرا لأهميته وأهمية الموارد البشرية في أي منظمة وأي مجال كان ، إذ إن الدراسات السابقة المتعلقة بالموضوع قليلة.

٣. ضرورة الاهتمام بشكل اكبر بالتحفيز بأشكاله المتعددة للأفراد العاملين في البنوك التجارية الأردنية ، والبنوك والمنظمات الأخرى ، لما له من تأثير كبير على جوانب متعددة تتعلق بزيادة الإنتاجية، والرضا الوظيفي، وتحسين الأداء ورفع مستوى الإبداع، وغيرها من الجوانب الأخرى المهمة.

٤. ضرورة مراعاة تطبيق أساليب إدارية حديثة مثل خرائط الإحلال / الاستبدال كأساس لملء الشواغر.

٥. التركيز بشكل اكبر على وجود إستراتيجية واضحة لاختيار وتعيين الأفراد بناءً على أسس موضوعية وواضحة بعيدا عن المحسوبية والواسطة.

٦. ضرورة حرص الإدارة العليا على اطلاع العاملين في جميع المستويات الإدارية على الأهداف الإستراتيجية التي تسعى الإدارة لتحقيقها.

٧. ضرورة اخذ الإدارة العليا للبنوك، تحليل البيئة الداخلية والخارجية بعين الاعتبار عند صياغة خطط واستراتيجيات الموارد البشرية لديها.

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

1.1 المقدمة

تشهد البيئة العالمية في وقتنا الحاضر حالة من التغير السريع وعدم التأكد، ووجود الكثير من التحديات والصعوبات في شتى المجالات ، الامر الذي حتم على المنظمات التكيف مع هذه الظروف السائدة ، للسعي نحو البقاء والاستمرار.

وحيث أن المنظمات في الأردن جزء من هذه البيئة العالمية ، فإن من واجبها التأقلم ومحاولة السعي نحو البقاء في ظل الظروف العالمية السائدة، مع الأخذ بعين الاعتبار الظروف السياسية الحالية في الدول العربية المجاورة.

ونظرا لأهمية الموارد البشرية التي تعتبر المحرك الرئيس والمسؤول عن جميع الأنشطة، فإنه يتحتم على المنظمات الاهتمام بكل ما يتعلق بها. ومن هنا تأتي أهمية عملية تخطيط الموارد البشرية التي من شأنها مساعدة المنظمات على إدارة واستغلال الموارد البشرية بالشكل الأمثل، كما أنها تساعد المنظمات على البقاء والاستمرار في ظل الظروف الراهنة؛ فالتخطيط بصفة عامة يرتبط بتحديد كيفية استخدام الموارد لتحقيق أهداف المنظمة ، يحدد العلاقات ، يملي الكيفية التي يمكن من خلالها السيطرة على الموارد المختلفة ، وتوجيهها في قنوات معينة يتحقق من خلالها غايات وأهداف المؤسسة.

ومن هنا فإن هذه الدراسة تهدف إلى التعرف على استراتيجيات تخطيط الموارد البشرية المتبعة في قطاع البنوك التجارية الأردنية.

2.1 أهمية الدراسة

وتنبع اهمية هذه الدراسة مما يلي : قلة وجود دراسات مشابهة لها على حد علم الباحثة ؛ كما وتنبع من اهمية الموارد البشرية وضرورة الاهتمام بكل ما يتعلق بها في المنظمات بشكل عام والبنوك بشكل خاص ، حيث ان هذه الدراسة تهتم بعملية تخطيط الموارد البشرية التي تعتبر الخطوة الأولى للتغلب على مشاكل الموارد البشرية التي تؤثر سلبا على فعالية أداء المنظمة ، كما أنها تساعد المنظمة على التكيف مع الظروف المتغيرة ، وتجنب الأحداث غير المتوقعة ، وتعتبر عملية تخطيط الموارد البشرية وسيلة لتحقيق الاستقرار والتوازن في الهيكل التنظيمي وتضمن وجود الأفراد المؤهلين، كما وتساعد المنظمة على البقاء، وتقدم مجال أكبر للنمو، وسد حاجة المنظمة من الموارد البشرية.

وتـاتي اهميـة هـذه الدراسـة ايضـا مـن اهميـة قطـاع البنـوك وبشـكل خـاص البنـوك التجاريـة الاردنيـة التـي تعتبـر احـد اهـم القطاعـات فـي الاردن ؛ اذ انهـا الركيـزة والمحـرك الاساسـي للاقتصاد الاردني ، لما لها من دور فاعل بالمساهمة في التنمية الاقتصادية في الاردن.

كما وتنبع اهمية هذه الدراسة من اهمية النتائج المستخلصة لمجتمع الدراسة – البنوك التجارية الاردنية – بحيث تساعدهم على زيادة الوعي لمفهوم تخطيط الموارد البشرية والاستفادة منه بشكل اكبرمن خلال جني الاهداف والفوائد المتوقعة من عملية تخطيط الموارد البشرية .

3.1 مشكلة الدراسة

نشهد في وقتنا الحاضر ظروفا سياسة صعبة في الدول العربية المجاورة ، وكثير من التحديات والصعوبات في ظل بيئة متغيرة سريعة التقلب، الأمر الذي أدى إلى الحاجة بإلحاح لوجود إدارة مؤسسية ناجحة بالإطار العام ، وإدارة موارد بشرية بالإطار الخاص ، قادرة على تخطي المخاطر ولديها القدرة على البقاء في ظل الوضع الراهن، وذلك من خلال تطبيق عملية تخطيط الموارد البشرية التي من شأنها أن تكون المحرك في ظل الديناميكية والتحديات السائدة.

وتكمن مشكلة الدراسة في التعرف على استراتيجيات تخطيط الموارد البشرية في البنوك التجارية الاردنية ودرجة تطبيقها ومدى تحقيقها للاهداف والفوائد المرجوة منها ، كما و تكمن في التعرف على درجة التكامل والتوافق بين عملية تخطيط الموارد البشرية والتخطيط الاستراتيجي لدى البنوك التجارية الاردنية ، والتعرف على اهم التحديات والمعيقات التي قد تعيق ممارسة عملية تخطيط الموارد البشرية لديهم.

4.1 أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة الى العديد من الاهداف التي يمكن تلخيصها بالاسئلة التالية :

- ما هي استراتيجيات تخطيط الموارد البشرية المتبعة في البنوك التجارية الأردنية ؟ وهل هناك تطبيق والتزام حقيقي بهذه الاستراتيجيات في البنوك التجارية الأردنية ؟

- ما هي الفوائد التي يمكن تحقيقها كنتيجة لعملية تخطيط الموارد البشرية في البنوك التجارية الأردنية؟

- ما هي الأهداف التي يتم تحقيقها من عملية تخطيط الموارد البشرية في البنوك التجارية الأردنية ؟

- هل هناك تكامل وتوافق بين عملية تخطيط الموارد البشرية والتخطيط الاستراتيجي في البنوك التجارية الأردنية ، وما درجته أن وجد؟ وهل يتم اشتقاق استراتيجيات تخطيط الموارد من الاستراتيجيات العامة للبنوك التجارية الأردنية؟

- ما هي التحديات والصعوبات التي قد تعيق ممارسة عملية تخطيط الموارد البشرية وتحول دون التكامل بين إستراتيجيات البنك العامة وإستراتجيات تخطيط الموارد البشرية في البنوك التجارية الأردنية؟

5.1 محتويات الدراسة

الفصل الثاني : الاطار النظري للدراسة

يهدف هذا الفصل الى التعرف على المفاهيم الاساسية المتعلقة بالدراسة ، حيث يتم دراسة المفاهيم المتعلقة بالتخطيط ، كما يهتم بدراسة المفاهيم المتعلقة بالاستراتيجية ، وادارة الموارد البشرية واستراتيجياتها ، والاهتمام بالمفاهيم المتعلقة بعملية تخطيط الموارد البشرية.

الفصل الثالث: الدراسات السابقة

يعرض هذا الفصل بعض الدراسات العربية والاجنبية التي تناولت موضوع تخطيط الموارد البشرية والتخطيط الاستراتيجي ، ووظائف ادارة الموارد البشرية، وادارة الموارد البشرية، كما تناولت موضوع التكامل والتوافق بين التخطيط الاستراتيجي وتخطيط الموارد البشرية.

الفصل الرابع: منهجية الدراسة

ويهدف هذا الفصل الى توضيح المنهجية المتبعة في الدراسة ، كما ويتم تحديد مجتمع وعينة الدراسة ، وتصميم الدراسة ، وطرق جمع البيانات، صدق وثبات الاداة ، والاساليب الاحصائية المستخدمة في تحليل البيانات، ومحددات الدراسة.

الفصل الخامس: التحليل الاحصائي

يتناول هذا الفصل عرض وتحليل بيانات الدراسة ، حيث يتم توضيح وصف خصائص عينة الدراسة ، وعرض موسع لنتائج الدراسة والاجابة عن اسئلة الدراسة ومناقشتها.

الفصل السادس: النتائج والتوصيات

ويقدم هذا الفصل ملخص لأهم النتائج التي تم التوصل اليها في هذه الدراسة بناءا على البيانات التي تم جمعها وتحليلها ، كما يتم تقديم اهم التوصيات المقترحة في ضوء الاستنتاجات التي تم التوصل اليها في هذه الدراسة.

الفصل الثاني
الإطار النظري

1.2 مقدمة

تمثل الموارد البشرية أهمية إستراتيجية كبيرة لنجاح المنظمة، حيث انه لا يمكن للمنظمة أن تعظم المنفعة وان تستخدم الموارد المادية الاستخدام الأمثل؛ إذا كانت تفتقر إلى الأفراد ذوي المهارات والخبرة ، المؤهلين والقادرين على أداء وظائفهم بالشكل الأمثل.

إن إدارة الموارد البشرية هي من أكثر الإدارات تفاعلا مع بيئتها الداخلية والخارجية، حيث أن العنصر البشري هو الأساس في بناء المنظمات وتطويرها، وعليه يعتمد نجاحها أو فشلها.

وعليه فإن إدارة الموارد البشرية تنطوي على تحليل احتياجات المنظمة، ثم استقطاب المورد البشري الكفء الخاص بمنظمة الأعمال، واختياره وتعيينه وتدريبه وتطويره وتعويضه وقيادته ورقابته، لضمان تحقيق الأهداف المنشودة، وبالتالي فان هذه العملية تهتم بتخطيط الموارد البشرية، واختيار المناسب منها ،وتعيينها وترقيتها وتقييم أدائها (جواد، 2000).

وتعد إدارة الموارد البشرية من أهم الإدارات الوظيفية في المنظمة وأكثرها حساسية; كونها تتعامل مع أهم عنصر من عناصر الإنتاج، وكونها أكثر عرضة للتأثر بالبيئتين الداخلية والخارجية للمنظمة (الهيتي، 2005).

لقد كان التركيز في السابق ينصب على حلول إصلاح سريعة ومؤقتة بأرباح قصيرة الأجل، أما الآن فقد أصبح على المنظمات الاستجابة للتغير السريع ،مع وجود قدر اكبر من المخاطر في الداخل والخارج. وأصبح هناك مفاهيم جديدة طرأت نتيجة هذه التغيرات والتي يجب التكيف معها كالاقتصاد المعرفي ، التجاره العالمية ، وإدارة المعلومات ، الامر الذي حتم على المنظمات الاستثمار في الموارد البشرية والعمل على تطويرها، وتوظيف الأشخاص الذين لديهم المعرفة والخبرة والمهارات والقدرة على الإبداع.

ويعد الاستثمار بإدارة الموارد البشرية ووظائفها المختلفة وبالأخص تخطيط الموارد البشرية، ذي منفعة وأهمية كبيرة، وقد يعود بمنافع كثيرة منها: تقليل التكاليف، الزيادة من قدرة المنظمة على التطوير، وتحقيق أهدافها المنشودة، وقد يمكن المنظمة أيضا من تطبيق تطوير القدرة الإستراتيجية (Doving and Nordhaug, 2010).

يرتبط التخطيط بصفة عامة، بتحديد كيفية استخدام الموارد؛ لتحقيق أهداف المنظمة. فهو يحدد العلاقات، ويملي الكيفية التي يمكن من خلالها السيطرة على الموارد المختلفة، و يعمل على توجيهها في قنوات معينة، يتحقق من خلالها غايات وأهداف المؤسسة ، كما ان التخطيط مطلوب ليس فقط لإنشاء الأهداف ، وإنما أيضا لتطويرها وتطبيقها (حسن،2003) .

والتخطيط هو اتخاذ قرارات اليوم، مع إبقاء التفكير في المستقبل، فهو يدور حول أهداف المستقبل ، والأفعال التي قد تؤدي إليه (Alpander,1980).

ويحقق التخطيط منافع عدة ;منها مساعدة تخطيط الموارد البشرية على منع ارتباكات فجائية في خط الإنتاج والتنفيذ الخاص بالمشروع، و في التخلص من الفائض، وسد العجز، و يساعد تخطيط الموارد البشرية على تخطيط المستقبل الوظيفي للعاملين ؛ حيث يتضمن ذلك تحديد أنشطة التدريب والنقل والترقية و تحليل قوة العمل المتاحة ،ويساعد على معرفة أسباب تركهم للخدمة، أو بقائهم فيها ،ومدى رضائهم عن العمل (النسور والزيادات، 2006).

ويحتل التخطيط الاستراتيجي موقعا بارزا في العملية الإدارية ؛ فهو الذي يوضح معالم الطريق، ويحدد مسار العملية الإدارية . فإستراتيجية أي منظمة تصقل سياسة المنظمة وتوظف جميع الأبعاد ؛ لخلق إستراتيجية ناجحة من اجل تحقيق أهداف المنظمة (الضمور، 2008).

إن تغير بيئة الأعمال بشكل سريع، ووجود تحديات على الصعيد الداخلي والخارجي، و ظروف من حالة عدم التأكد، وعدم الاستقرار، والمنافسة الشديدة ، والمخاطر، يتطلب من المدراء الاهتمام بشكل اكبر بتخطيط الموارد البشرية. إذ إن تخطيط الموارد البشرية يساعد المنظمة على مواجهة المخاطر التي قد تعترضها، ويؤدي إلى تطوير وتحسين الإنتاجية؛ عندما تكون مدعومة بجهود لتوضيح الأدوار الوظيفية، وتزويد العاملين بالتدريب ،والعمل على تطويرهم، والمشاركة في تقييم الأداء الشامل (Ali, 2012).

كما وأن عملية تخطيط الموارد البشرية تساهم في تحسين استخدام الموارد البشرية الاستخدام الأمثل، وتوفير أفراد ذوي خبرات ومهارات متميزة، قادرين على أداء وظائفهم بفعالية؛ مما يسهم في نجاح أعمال المنظمة، وذلك من خلال وجود الأشخاص المناسبين في الأماكن المناسبة في الوقت المناسب، وهذا هو أساس تخطيط الموارد البشرية (Orpen,1985) .

إن عملية تخطيط الموارد البشرية تدور حول التنبؤ بالاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية، والعمل على تلبيه هذه الاحتياجات. وتهتم عملية تخطيط الموارد البشرية بعملية جمع البيانات والمعلومات؛ إذ إن عملية جمع البيانات والمعلومات وتحليلها، له أهمية كبيرة وأساسية في تخطيط وتنمية الموارد البشرية، حيث إن مصداقية التخطيط تتوقف على مدى فهم الأهداف والقضايا والوسائل لتحقيق هذه الأهداف، وهذا الفهم يبنى على أساس وجود معلومات صحيحة ودقيقة (Ulferts, 2009).

ويمكن اعتبار تخطيط الموارد البشرية حل مبني على تحقيق التوازن بين الأفراد، الفرق، والمنظمة ، وهذا التوازن يسمح بإمكانية أن يصبح الموظفين مالكين للأسهم في الشركة؛ وبذلك يكون نجاح الأفراد مرتبط بنجاح المنظمة (Briggs and Keogh, 1999).

2.2 التعريفات الإجرائية:

الإستراتجية : عملية البناء على موارد وامكانات المنظمة من اجل خلق فرص جديدة للمنظمة او الاستفادة من الفرص الحالية . ويمكن ان تتطلب الاستراتيجية تغيرات اساسية في موارد وامكانات المنظمة ، وبالتالي لا يجب النظر الى الاستراتيجية من خلال درجة تطابق موارد وامكانات المنظمة الحالية مع الفرص الحالية فقط ، بل يجب الاخذ بعين الاعتبار الى اي مدى يمكن توفير الموارد والامكانات اللازمة من اجل تطوير استراتيجية المستقبل (Johnson and Scholes, 1999) .

وتعرف أيضا على أنها نموذج أو خطة تتكامل من خلالها الأهداف الرئيسية، والسياسات والتصرفات التتابعية للمنظمة مع بعضها البعض أو مع وحدة أو كل متماسك . (حسن، 2003)

ويعرفها (أبو قحف، 2000) أنها خطة موحدة ومتكاملة وشاملة تربط بين المزايا التنافسية للمنظمة والتحديات البيئية التي يتم تصميمها، للتأكد من تحقيق الأهداف الأساسية للمنظمة من خلال تنفيذها الجيد بواسطة المنظمة.

أما التخطيط فهو " تحديد الاهداف ، تاسيس الاستراتيجيات لتحقيق هذه الاهداف ، تطوير الخطط لدمج وتنسيق الانشطة المؤسسية " (Robbins and Coulter, 2005) .

تخطيط الموارد البشرية : هي عملية تحديد احتياجات المنظمة من الموارد البشرية ، وكيفية إشباع هذه الحاجات ، حيث أن هذه العملية تركز على البرامج والأنشطة لتحسين قيمة المخزون البشري فيما يتعلق بالمهارات والمعرفة والاتجاهات المطلوبة للمنظمة ، وأنها وسيلة لتحقيق التوازن والاستقرار في الهيكل التنظيمي، كما وتسهل قدرة المنظمة على البقاء والاستمرار .

ويعرف (Mondy and Noe, 2005 كما ورد في دراسة Al-zegaier, 2011) التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية انه "عمليات استعراض منهجية للاحتياجات من الموارد البشرية، للتأكد من أن الأعداد المطلوبة من الموظفين ، مع المهارات المطلوبة متوفرة في الوقت والمكان الذي تكون الحاجة إليها" .

البنوك التجارية (Commercial Banks) : ويطلق على البنوك التجارية أحيانا اسم بنوك الودائع ؛ لأن أهم مواردها تتمثل في الأموال المودعة لديها التي تستحق عند الطلب أو بعد فترة من الزمن ، كما تقوم بمنح التجار وجال الأعمال والصناعة قروضا قصيرة الأجل بضمانات مختلفة .
ويعرف البنك التجاري انه المنشأة أو الشركة المالية التي تقبل الودائع من الأفراد والهيئات (الأشخاص المعنوية) تحت الطلب ولأجل، ثم تستخدم هذه الودائع في فتح الحسابات و القروض (الإئتمانات) بقصد الربح .

أما الإدارة الإستراتيجية فهي التي تعنى بتحقيق اهم المهام الموكلة للادارة والمتضمنة جميع القرارات والافعال الناتجة من تشكيل وتنفيذ الاستراتيجيات المصممة لتحقيق غاية المنظمة النهائية (Bhattacharya, 1998) .

ويمكن تعريفها ايضا بانها القدرة على التنبؤ والتوافق بين القدرات الذاتية للمنظمة والفرص المتاحة أو التهديدات الناشئة عن البيئة الخارجية، وبالتالي يكون الاستنتاج عبارة عن مجموعة من المفاهيم المرتبطة بالمركز التنظيمي ، لتحقيق نتائج إيجابية تجعل من إدارة المنظمة إدارة فعالة (جواد، 2000) .

3.2 الجزء الأول: أدبيات الإستراتيجية

3.2.1 مفهوم الإستراتيجية

تعرف الإستراتجية على أنها تركيز تخصيص الموارد على الفرص المختارة لتحقيق الميزة التنافسية.
وتعرف أيضا على أنها نموذج أو خطة تتكامل من خلالها الأهداف الرئيسية، والسياسات والتصرفات التتابعية للمنظمة مع بعضها البعض مع وحدة أو كل متماسك . (حسن، 2003)

وعرف (أبو قحف، 2000) الاستراتيجية على أنها خطة موحدة ومتكاملة وشاملة تربط بين المزايا التنافسية للمنظمة والتحديات البيئية التي يتم تصميمها، للتأكد من تحقيق الأهداف الأساسية للمنظمة من خلال تنفيذها الجيد بواسطة المنظمة.

ويعرف (Johnson and Sholes, 2002) الإستراتيجية بأنها" توجه المنظمة في المدى الطويل لتحقيق ميزة تنافسية للمنظمة ، من خلال إدارة مواردها ضمن بيئة متغيرة، من أجل تحقيق توقعات أصحاب المصالح".

3.2.2 تصنيفات الإستراتيجية

ويصنف (Wheelen and Hunger, 2000) استراتيجيات المنشأة إلى الأنواع التالية :

1. الإستراتيجية المؤسسية (Corporate Strategy): التي تصف توجه المؤسسة الرئيسي بما في ذلك اتجاه النمو فيها ، وخطوط الإنتاج التي تهدف إلى تحقيق الاستقرار والنمو والتطور

2. إستراتيجية الأعمال (Business Strategy) وتشمل وحدات الأعمال الإستراتيجية على مستوى المنتج؛ بما يؤكد تحسين الموقع التنافسي لمنتجات المنشأة أو خدماتها

3. الإستراتيجية الوظيفية (Functional Strategy) التي تشمل تحقيق أهداف وحدات المؤسسة بأكبر إنتاجية للموارد

ويمكن تقسيم استراتيجيات التنافس إلى ما يلي :

1. إستراتيجية القيادة بالكلفة المنخفضة (Cost Leadership Strategy) :
حيث يؤدي اعتماد هذه الإستراتيجية إلى تحقيق المؤسسة عائدات تفوق متوسط العائدات السائدة في القطاع، وهذا يعني أن المؤسسة تنتج المنتج بأقل كلفة ممكنة، وتبيعه بالسوق بأقل سعر على الإطلاق

2. إستراتيجية التفرد (Differentiation Strategy): إذ إن اعتماد هذه الإستراتيجية يتطلب تطوير منتجات جديدة وفريدة وتسويقها، وتقديم خدمات مميزة لا تقدمها المؤسسات المنافسة ، والالتزام من قبل المسؤولين والعاملين في المؤسسة بالمحافظة على تميز المؤسسة، وهذا يعني أن تقوم المؤسسة بإنتاج منتج عالي الجودة

3. إستراتيجية التركيز (Focus Strategy): حيث يرى (القطامين، 2002) أن هذه الاستراتيجية تتضمن التركيز على منتج واحد، أو خط إنتاجي واحد، أو خدمة سوق واحدة، أو استخدام تكنولوجيا واحدة ؛ مما يمكن المؤسسة من الإبقاء على عوامل الميزة التنافسية، وهذا يعني أنها تركز على فئة معينة خاصة بها

4.2 الجزء الثاني: أدبيات إدارة الموارد البشرية

4.2.1 مفهوم إدارة الموارد البشرية

يعرف (Dessler, 2003) إدارة الموارد البشرية أنها تشمل السياسات والممارسات المتعلقة باختيار الموارد البشرية أو العاملين وتوظيفهم والمفاضلة باختيار الموارد البشرية.

وعرفها (عريقات وآخرون، 2010) بأنها مجموعة من الأنشطة الضرورية الهادفة إلى تزويد المنظمة بما يلزمها من كوادر مؤهلة من أجل تحقيق أعلى مستوى من الأداء.

كما ويعرفها (أبو شيخه، 2000) بأنها تتضمن مجموعة من العمليات الجزئية من تخطيط للموارد وتحليل ووصف الوظائف ونظم الاختيار والتعيين ونظم تقييم أداء العاملين ونظم الحوافز ونظم السلامة المهنية مما يؤدي إلى تحقيق أهداف المنظمة .

ويرى (الهيتي، 2000) إدارة الموارد البشرية بأنها تلك الإدارة التي تقوم بمهام التخطيط والتنظيم والتوظيف والقيادة والرقابة للأفراد العاملين في المنظمة ، وأنها الإدارة المسئولة عن زيادة فاعلية الموارد البشرية في المنظمة لتحقيق أهداف المنظمة والفرد والمجتمع.

كما ترى (البرنوطي، 2004) إدارة الموارد البشرية بأنها: " عملية الاهتمام بكل ما يتعلق بالموارد البشرية التي تحتاجها أية منظمة لتحقيق أهدافها، وهذا يشمل اقتناء هذه الموارد، والأشراف على استخدامها، وصيانتها والحفاظ عليها، وتوجيهها لتحقيق أهداف المنظمة، وتطويرها " .

كما عرف كل مـن (Leede and Looise, 2005) إدارة المـوارد البشرية بأنها " كل قرارات ونشاطات الإدارة التي تؤثر على طبيعة العلاقة بين المنظمة وموظفيها" .

وعرف (الشطل، 2007) إدارة الموارد البشرية على أنها : " الإدارة التي تقوم بتوفير ما تحتاجه المنشأة من الأيدي العاملة والمحافظة عليها، وتدريبها وتطويرها والعمل على استقرارها ورفع روحها المعنوية، كما تقوم بمتابعة تطبيق اللوائح والتعليمات والقوانين التي شاركت في صياغتها واعتمدتها الإدارة العليا في المؤسسة، كذلك قيام هذه الإدارة على تعديلها من وقت لآخر بما يتماشى مع مصلحة المنشأة والعاملين " .

ولتحقيق نجاح المنظمة وامتيازها فانه من الضروري وجود التكامل بين استراتجية الموارد البشرية والتخطيط الاستراتيجي للمنظمة ككل. ويعد إشراك العاملين في المنظمة بتشكيل الإستراتيجية شيء أساسي و مهم لنجاح تطبيق هذه الاستراتيجيات.

4.2.2 أهمية إدارة الموارد البشرية

يمكن إعطاء أهمية خاصة لإدارة الموارد البشرية في المنظمات للأسباب الآتية التي وردت في دراسة كل من (الهيتي، 2005)؛ (شتات؛ 2003) :

1. مركز الجذب المهم في المنظمة ؛ إذ بواسطتها تتحدد نوعية الموارد البشرية في الأنشطة الوظيفية في المنظمة

2. تتعامل مع المورد الوحيد الذي لا يمكن تقليده من قبل المنافسين

3. تخفيض تكاليف الموارد البشرية عن طريق تحسين النوعية وزيادة الإنتاجية

4. معالجة الخطأ في ممارسات إدارة الموارد البشرية بتكاليف أقل مقارنة بالإدارات الوظيفية الأخرى

5. تعتبر أحد عناصر الإنتاج الأساسية ، والدور الهام الذي يمكن أن تلعبه إدارة الموارد البشرية في تنمية وتطوير الأداء الإنساني للعمل

6. النمو والتطور التعليمي والثقافي أدى إلى زيادة وعي العاملين وثقافتهم، وبالتالي فإن طبيعة رغباتهم وآمالهم للمستقبل اختلفت عما هي عليه في السابق ؛ مما أدى إلى ضرورة وجود خبراء يقومون بدراسة السلوك الإنساني

4.2.3 أهداف إدارة الموارد البشرية

إن الهدف الأساسي لإدارة الموارد البشرية في المنظمات الصغيرة والكبيرة والعامة والخاصة، هو تزويد المنظمة بموارد بشرية فعالة، وتطوير الأفراد بشكل يلبي رغبات واحتياجات المنظمة (الصرايرة والغريب، 2010)، وترى (شتات، 2003) إن إدارة الموارد البشرية تساهم بكل وظائفها إلى تحقيق عدة أهداف أهمها :

1. الحصول على الأفراد الأكفاء عن طريق تحديد مواصفات العمل ،والبحث عن مصادر الموارد البشرية وتحديد عملها وفق متطلبات العمل لتحقيق الاستخدام الأمثل للجهود البشرية ، والقيام بإجراءات الاختيار والتعيين

2. تنمية الأفراد وتحسين مهاراتهم وقدراتهم من أجل الاستفادة من جهودهم، بالإضافة إلى تقييم أداء العاملين في فترات دورية وبشكل موضوعي لتشجيع الاستمرار في العمل

3. كما تهدف إدارة الموارد البشرية إلى تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة من خلال الإدارة الفعالة للموارد البشرية، بحيث تقوم على تسهيل قدرة المنظمة على المنافسة

4. التعامل مع متطلبات المنظمة الاجتماعية والقانونية، وخاصة لدى تعاملها مع القوى العاملة لديها حتى تتجنب العوائق القانونية المتعلقة بعلاقتها مع الأفراد

و تلعب إستراتيجية الموارد البشرية دورا مهما في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة ككل وتدعم جميع الأهداف الإستراتيجية الفرعية في الأقسام .
كما وأنها تهدف إلى استخدام الموارد البشرية ؛ لتحقيق ما تتمناه المنظمة ضمن فترة متوسطة إلى طويلة الأمد، مع التأكد من أن الشخص المناسب في المكان المناسب ، وضرورة وجود المزيج الصحيح من المهارات، و إظهار الموظفين للاتجاهات والسلوكيات الصحيحة، والتأكد من أن الموظفين يتطورون بالطريقة الصحيحة .

5.2 الجزء الثالث: أدبيات إستراتيجية إدارة الموارد البشرية

5.2.1 مفهوم إستراتيجية إدارة الموارد البشرية

عرف (Dessler, 2003) إستراتيجية إدارة الموارد البشرية بأنها" العلاقة بين الموارد البشرية والأهداف الاستراتيجية للمنشأة بغرض تحسين أدائها، وتطوير ثقافة المؤسسة من أجل إبداعها وزيادة مرونتها" .

ويرى (المرسي، 2003) أن إستراتيجية الموارد البشرية تشمل دراسة أنشطة الموارد البشرية وتحليلها وربطها بغايات واستراتيجيات المنظمة، بحيث يصبح العنصر البشري أحد الأسلحة لتحقيق الميزة التنافسية ،وتحسين أوضاع المنظمة السوقية ونتائج أعمالها.

في حين ترى (خطاب ،2003) أن إستراتيجية الموارد البشرية هي "مجموعة الإستراتيجيات والخطط الموجهة لإدارة التغيير في نظام الموارد البشرية، التي تعمل على تدعيم إستراتيجية المنظمة وتحقيق أهدافها الاستراتيجية لمواجهة التغيرات التي تواجه المنظمة في ظل الظروف البيئية المحيطة" .

5.2.2 مكونات إستراتيجية إدارة الموارد البشرية

وعادة ما تشتمل إستراتيجية إدارة الموارد البشرية (غطاس، 2006) على الخطوات الثلاث التالية:

1. وضع إستراتيجية الموارد البشرية: تعتبر عملية وضع إستراتيجية لإدارة الموارد البشرية في المؤسسة جزءا رئيسيا من التخطيط الإستراتيجي للمؤسسة ، ويتعلق بتوفير احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية ، وتطوير هذه الموارد وتدريبها وتحفيزها ورفع إنتاجيتها

2. تنفيذ إستراتيجية إدارة الموارد البشرية : يتم تنفيذ الاستراتيجية من خلال مديري الدوائر حسب الهيكل التنظيمي لكل مؤسسة، ويتم هذا التنفيذ حسب الاستراتيجية الموضوعة ضمن المعايير المحددة مسبقا

3. رقابة إستراتيجية إدارة الموارد البشرية وتقييمها: على القائمين بوضع إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في المنشأة، مراقبة الخطة الإستراتيجية، ومتابعة تطبيقها من أجل معرفة مدى تنفيذ هذه الاستراتيجية، ومعرفة الانحرافات والأختلافات عما هو مخطط في إدارة الموارد البشرية؛ و ذلك من أجل مساءلة المسؤولين عن هذه الانحرافات

5.2.3 استراتيجيات إدارة الموارد البشرية

تقسم استراتيجيات إدارة الموارد البشرية حسب ما ورد في دراسة (الحياصات، 2006) إلى ما يلي:

1. تخطيط الموارد البشرية

وهي عملية ربط الاحتياجات المستقبلية مع العرض المحتمل للموارد البشرية، آخذا بعين الاعتبار الوضع الحالي والتوجهات الإستراتيجية للمنظمة المعنية (Decenzo and Robbins, 1999).

2. الاختيار والتعيين

وهو الاختيار الذي يمكن أن يساعد في توظيف الأفضل وترقيته لصياغة الإستراتيجية وتوظيف الافراد الأكثر فاعلية في المنظمة في تنفيذ الإستراتيجية (Miner and Crane, 1995).

3. تقييم أداء العاملين

وهو التقييم الذي يزود المنظمة بتغذية عكسية عن أداء العاملين، من أجل تطويره بخطط مستقبلية، وكذلك تزويد المنظمة بوثائق داعمة للقرارات المتعلقة بالأفراد (Decenzo and Robbins, 1999).

4. تدريب العاملين

هو التدريب الذي يعنى بتطوير الموارد البشرية وتمكنيها وإكسابها المهارات والقابليات المطلوبة (الهيتي، 2000).

6.2 الجزء الرابع : أدبيات التخطيط

6.2.1 مفهوم التخطيط

يعرف التخطيط بأنه التنبؤ بمطالب العمل المستقبلي من الموارد البشرية وقدرة المنظمة على تنمية مطالب العمل المستقبلي من موارد بشرية مع ما هو متاح منها في المنظمة (الشطل، 2007 كما ورد في دراسة الصرايرة والغريب، 2010).

ويعرف التخطيط أيضا انه " تحديد الأهداف، تأسيس الاستراتيجيات لتحقيق هذه الأهداف، تطوير الخطط لدمج وتنسيق الأنشطة المؤسسية". ويمكن للتخطيط أن يكون رسمي أو غير رسمي ، فالتخطيط الغير رسمي لا شيء فيه مكتوب ولا يكون هناك مشاركة للأهداف مع الآخرين في المنظمة على عكس التخطيط الرسمي ، كما أنه يكون عام، يفتقر إلى الاستمرارية، ويوجد غالبا في المؤسسات الصغيرة (Robbins and coulter, 2005).

6.2.2 أهمية التخطيط وأهدافه وأهم الانتقادات عليه

يتم التحدث هنا عن أهمية التخطيط وأهدافه وأهم انتقاداته كما وردت في دراسة (Robbins and coulter, 2005)

إن التخطيط جزء مهم من حياتنا اليومية والعملية، ومن حياة المنظمات ؛ فالتخطيط يلعب دور مهم وفعال في كافة تفاصيل حياتنا.

وتكمن أهمية التخطيط بأنه يعمل كمرشد للاتجاه يرشد المدراء والموظفين؛ إذ إن الموظفين عندما يكون لديهم علم بأهداف المنظمة ، وبماذا يجب أن يساهموا لتحقيق هذه الأهداف، فإنهم ينسقوا أنشطتهم، يتعاونوا مع بعضهم البعض، ويفعلوا كل ما يلزم لتحقيق هذه الأهداف.
فبدون التخطيط يكون هناك تضارب بالأهداف، ويصبح من الصعب الوصول وتحقيق ما تطمح إليه المنظمة من أهداف.

كما أن التخطيط يقلل من حالة عدم التأكد بواسطة إجبار المدراء على التفكير في المستقبل، توقع التغيير، الأخذ بعين الاعتبار تأثير التغيير، و تطوير استجابات مناسبة لهذا التغيير. التخطيط لا يمكن أن يلغي أو يتجاهل التغيير أو حالة عدم التأكد، بل يجب على المدراء التخطيط من أجل توقع التغيير وتطوير الاستجابة الأكثر فعالية لهذا التغيير.
كما يعمل التخطيط على التقليل من الهدر والإسراف؛ إذ أنه عندما يتم توضيح وتحديد الوسائل والأهداف من خلال التخطيط ، فإن عدم الكفاءة يصبح واضحا، ومن الممكن أن يصحح أو يتم تجنبه.

ويساعد التخطيط أيضا على وضع المعايير المستخدمة في عملية السيطرة؛ إذ أن التخطيط يطور الأهداف والخطط وبعدها يتم من خلال عملية السيطرة مقارنة الأداء الفعلي مع الأهداف، تحديد أي انحرافات مهمة، وعمل التصحيح اللازم ، فمن دون التخطيط لن يكون هناك طريقة للسيطرة.

إن التخطيط له أيضا تأثير على جوانب منها زيادة الأرباح ، زيادة العائد على الأصول وأيضا فإن التخطيط يساهم في تحسين الأداء.

ومن هنا بعد ان تم التعرف على اهمية التخطيط واهدافه ، فان من الضروري الاطلاع على بعض الانتقادات التي يواجهها التخطيط نذكر منها ما يلي :

- التخطيط فد يخلق نوع من الجمود (rigidity)

إذ إن التخطيط يقيد المنظمة بأهداف محددة لتحقيقها بإطار زمني محدد وهكذا يكون لا مجال للمرونة.

- الخطط لا يمكن تطويرها لمواجهة تغير البيئة السريع

وذلك لان الخطط يتم وضعها في ظل ظروف معينة وثابتة ، حيث انه يصعب التنبؤ فيما قد يحصل في ظل هذا التغير السريع وما يخبئه من أحداث مفاجئة.

- الخطط الرسمية لا يمكن وضعها مكان الحدس والإبداع

أي أن الخطط الرسمية لا تفتح المجال للإبداع والابتكار لكونها محددة ويجب التقيد بها.

- التخطيط يركز انتباه المدراء على منافسة اليوم، وليس على البقاء في المستقبل

إذ إن التخطيط يركز على تعظيم الفرص في السوق في الوقت الحاضر ، ولا يهتم في ابتكار كل ما هو جديد لكي يبقوا في السوق.

- التخطيط يعزز النجاح، مما قد يقود للفشل

لان وضع الثقة بالخطط الرسمية وكأنها مضمونة في ظل الظروف الحالية من حالة عدم التأكد والتغير السريع قد يؤدي إلى الفشل.

ومن هذه الانتقادات نستنتج أن على المدراء رسم خطط محددة ولكن مرنة، وعلى التخطيط أن يكون عملية مستمرة، والخطط كخارطة طريق ، ويجب أن تكون الخطط قابلة للتغيير بما يتناسب مع الظروف المحيطة.

6.2.3 أنواع الخطط

تعرف الخطط على أنها الوثائق التي تلخص كيف يتم تحقيق الأهداف بما يتضمن توزيع الموارد، البرامج، وأعمال ضرورية أخرى لتحقيق الأهداف.

هناك أنواع عديدة من الخطط التي وردت في كتاب (Robbins and coulter, 2005) نذكر منها:

- الخطط الإستراتيجية: هذه الخطط تطبق على كل المنظمة، تأسس أهداف المنظمة الشاملة، وتسعى إلى وضع المنظمة من حيث بيئتها.
- الخطط التشغيلية: وتعمل هذه الخطط على تحديد تفاصيل كيفية تحقيق الأهداف.
- الخطط طويلة الأمد: وهي الخطط التي يكون إطارها الزمني يتجاوز الثلاث سنوات.
- الخطط قصيرة الأجل: هي الخطط التي تغطي فترة زمنية لا تزيد عن السنة.
- الخطط المحددة: هي الخطط المحددة بوضوح والتي لا تترك المجال للتأويل.
- الخطط الاتجاهية: هي الخطط المرنة والتي تعرض الخطوط العريضة (المرشدة).
- الخطة التي تستخدم لمرة واحدة: وهي خطة تستخدم لمرة واحدة وتكون مرسومة خصيصا لتلبية الاحتياجات في المواقف والظروف غير الاعتيادية.
- الخطط القائمة: هي الخطط المستمرة التي تكون بمثابة المرشد للأنشطة التي تنفذ مرارا وتكرارا.

7.2 الجزء الخامس : أدبيات تخطيط الموارد البشرية

7.2.1 مفهوم تخطيط الموارد البشرية

يمكن تعريف عملية تخطيط الموارد البشرية من وجهة نظر الباحثة على أنها عملية تحديد احتياجات المنظمة من الموارد البشرية ، وكيفية إشباع هذه الحاجات بما يضمن تحسين المخزون البشري، وتحقيق التوازن والاستقرار في الهيكل التنظيمي، كما وتساعد المنظمة على البقاء والاستمرار.

ويعرف (Decenzo and Robbins, 1999) تخطيط الموارد البشرية أنها عملية ربط الاحتياجات المستقبلية مع العرض المحتمل للموارد البشرية، آخذا بعين الاعتبار الوضع الحالي والتوجهات الإستراتيجية للمنظمة المعنية.

وعرفها (French, 2003) بأنها "عملية تحليل احتياجات المنظمة من الموارد البشرية في ضوء أهدافها ، ووضع الخطط من اجل حصولها على الموارد البشرية المؤهلة" .

كما عرفها كل من (Denisi and Griffen, 2005 كما ورد في دراسة جواد وفوطة، 2009) بأنها "عملية تنبأ المنظمة بالطلب على مواردها البشرية ، وتحليل عرض هذه الموارد ، ومن ثم تطوير الاستراتجيات لتقليل الفجوة بينهما" .

وعرفها (الهيتي، 2005) بأنها " العملية التي يتم من خلالها تحديد حاجات المنظمة من الموارد البشرية كما ونوعا، ومقارنة هذه الحاجة مع القوى العاملة الحالية، وتحديد عدد ونوع الأفراد المراد استقطابهم ، اعتمادا على استراتيجيات وأهداف المنظمة".

و تعرف أيضا أنها تحليل منهجي ومنظم لاحتياجات الموارد البشرية؛ من اجل التأكد من وجود العدد المناسب من الموظفين، بالمهارات المناسبة، في المكان المناسب والوقت المناسب. (Narahri and Narasimha, 2009)

وعرفتها (عباس، 2003) بأنها " إحدى الوظائف الأساسية التي تمارسها إدارة الموارد البشرية ،ومن خلالها يمكن تقدير واحتساب احتياجات المنظمة المستقبلية من الموارد البشرية، من حيث أعدادها وأنواعها ومهاراتها وذلك بهدف تحقيق إستراتيجيتها ، حيث يتم وضع إستراتيجية الموارد البشرية بعد دراسة حجم وعبء العمل المستقبلي ، و مقارنته مع قوة وإمكانات الموارد البشرية، لتحديد الحاجة أو عدم الحاجة إلى قوة عمل إضافية ، وتحديد نوعها ومهاراتها" .

وقد صنف (Nkomo, 1987) تخطيط الموارد البشرية إلى ثلاث فئات مختلفة :

1- اللارسمية لتخطيط الموارد البشرية

2- تخطيط موارد بشرية جزئي أو غير مكتمل

3- تخطيط موارد بشرية كلي متكامل

ويوجد بعض الدراسات التي تكلمت عن عملية تخطيط الموارد البشرية على أنها توجيه للمستقبل، مثل : (Devanna and Tichy, 1981; Dyer, 1983 كما ورد في دراسة Nkomo, 1987) وهي تغطي سؤالين :

(1) ما المهارات التي يجب أن تتوفر في الناس اللذين سيتم توظيفهم بالمستقبل ليكونوا قادرين على إدارة المؤسسة؟؟

(2) ما أنواع السياسات والبرامج للموارد البشرية اللازمة لتحقيق أهداف الموارد البشرية وأهداف المؤسسة ككل؟؟

واشار (Koubek, 2007 كما ورد في دراسة Koltnerova and Samakova, 2011) أن تخطيط الموارد البشرية يكون للتأكد ليس فقط من أن المنظمة لديها حاليا، وإنما أيضا في المستقبل ما يلي :

1. العدد المطلوب
2. توفر المهارات والخبرات والمعرفة الضرورية
3. توفر الخصائص الشخصية المطلوبة
4. الدافعية والعلاقات الجيدة بين الموظفين
5. مرن وجاهز للتغيير
6. الموقع المناسب و الفريق المناسب
7. في الوقت المناسب
8. التكلفة المناسبة

وأشار(Bernardin, 2007) إلى ضرورة تكامل تخطيط الموارد البشرية مع عملية التخطيط الاستراتيجي، وأنها تؤدي إلى تحقيق ميزة تنافسية مستدامة للمنظمة، ويخلصها من مشكلتي الفائض أو العجز في مواردها البشرية.

وتتم عملية تخطيط الموارد البشرية وفقا للأهداف والاستراتيجيات التي تسعى المنظمة لتحقيقها (Byars and Rue, 2006 كما ورد في دراسة جواد وفوطة، 2009).
ويجب أن تتواكب هذه العملية مع عملية التخطيط الاستراتيجي في المنظمة بجميع عناصرها، فقد أصبح من الضروري أن يكون هناك توافق عمودي بين استراتيجيات المنظمة واستراتيجيات وظائف إدارة الموارد البشرية من جهة ، وتوافق أفقي بين جميع استراتيجيات وظائف إدارة الموارد البشرية من جهة أخرى ،ويعتبر ذلك التوافق ركنا أساسيا في تحقيق المنظمة لأهدافها (Beardwell and Claydon , 2007).

كما وأكد (جواد، 2000b) أن استراتيجيات وظائف إدارة الموارد البشرية يجب أن تدعم إستراتيجية المنظمة ، وان تخطيط الموارد البشرية يجب أن يرتبط بالتخطيط الاستراتيجي.

7.2.2 أهمية وأهداف وفوائد تخطيط الموارد البشرية

أشار كل من (McKenna and Beech, 2002) إلى أن تخطيط الموارد البشرية يعتبر احد الوظائف الأساسية في عملية إدارة إستراتيجية الموارد البشرية؛ إذ يعد متطلبا أساسيا لباقي وظائف إدارة الموارد البشرية الأخرى كالاختيار، التعيين، التطوير، التدريب ، التعويض، وتقييم الأداء .

ومع وجود تخطيط الموارد البشرية ، فإن المنظمة تكون قادرة على جذب وتطوير والاستفادة من المواهب، لمواجهة التحديات التي قد تواجه المنظمة في المستقبل، وفي نفس الوقت فإن المنظمة تصبح قادرة على تزويد الموظفين بفرص لمهن مرضية وواقعية.

كما يجب على تخطيط الموارد البشرية أن يكون متفقا مع الأهداف المؤسسية التي تسمى الملائمة الداخلية (Internal Fit)، وأيضا أن يكون مرن بطبيعته حتى يستطيع من خلال أنشطة الموارد البشرية المختلفة من بناء قدرات، لجعل المنظمة قادرة على الاستجابة بشكل سريع للبيئة الخارجية (External Fit). (Ali, 2012).

ويعتبر الربط بين تخطيط الموارد البشرية والتخطيط الاستراتيجي على جميع المستويات، مسالة ضرورية وملحة، وذلك لتحقيق الانسجام بين كل من أهداف الموارد البشرية وأهداف إستراتيجية الأعمال، وايضا الإستراتيجية العامة للمنظمة (Briggs and Keogh, 1999 ؛ (Ali, 2012).

وتحدث (Beach,1980) عن فوائد تخطيط الموارد البشرية ولخصها بما يلي :

- تساعد على تحديد حاجات المؤسسة من الأفراد لفترات زمنية قادمة .

- تمكن المنظمة من الاستعداد لمواجهة التغيرات والتطورات التي تحدث في الأسواق التي تتعامل معها، كالتكنولوجيا وتعليمات وقوانين الدولة .

- تساعد في تطوير مصادر الحصول على الأفراد ذوي الكفاءات العالية والمتخصصة، وخاصة فئة المديرين .

- تشكل تخطيط الموارد البشرية جزءا أساسيا من التخطيط الاستراتيجي العام للمنظمة، وغياب هذا التخطيط يؤدي إلى ضعف التخطيط الاستراتيجي، وتقليل قيمته لمستقبل المنظمة.

ويذكر أيضا أن تخطيط الموارد البشرية بشكل فاعل ، سيساهم في تعزيز القدرة التنافسية للمنظمات ، وان ممارسة وظائف إدارة الموارد البشرية وبخاصة تخطيط الموارد البشرية تؤثر ايجابيا على مستوى الإبداع في المؤسسات؛ لذلك فإنه من الضروري التركيز على هذه الوظيفة باعتبارها أهم الوظائف الإدارية (الصرايرة والغريب ، 2010).

توجد علاقة ايجابية بين كفاءة وفعالية استراتيجيات تخطيط الموارد البشرية ، وبين الأداء المؤسسي للمنظمة، الذي يشتمل على الحصة السوقية والربحية ورضا الزبائن وغيرها(الحياصات، 2006).

وتطبيق عملية تخطيط الموارد البشرية يمكن أن يكون له تأثير ايجابي على جوانب عدة مثل تقليل التكاليف ، زيادة إنتاجية العاملين ، تحقيق الرضا الوظيفي ، زيادة الأرباح وتطوير الموارد البشرية، والموارد بشكل عام (Nkomo, 1987) ؛ (Alpander,1980).

وأوضح (Walker, 1980 كما ورد في دراسة Nkomo, 1987) أن عملية تخطيط الموارد البشرية لها تأثير مهم على تحسين أداء المنظمة . كما أكد (Macfarlane, 1997) أن تخطيط الموارد البشرية يساعد في تقبل عملية تقليل الحجم (Downsizing) من خلال مسؤوليته عن تعويض الموظفين اللذين تم تصفيتهم بهذه العملية بالطرق المناسبة، مثل إلحاقهم بدورات تدريبية مجانية، أو إيجاد وظيفة أخرى لهم وغيرها .

ومما سبق نستنتج ان تخطيط الموارد البشرية يجب ان يجيب بشكل اساسي على عدد من الاسئلة ومن أهمها ما يلي:

1- ما عدد الموظفين المتوقع أن يتقاعدوا أو يتركوا العمل في المنظمة في كل سنة مستقبلا ؟؟

2- أين تكمن الحاجة للموظفين الجدد في المنظمة ؟؟

3- هل سيكون هناك عجز أو فائض من الموظفين في المنظمة؟؟

7.2.3 خطوات تخطيط الموارد البشرية

إن خطوات عملية تخطيط الموارد البشرية كما وردت في دراسة (Ulferts,2009)؛ (Dessler, 2008) هي على النحو التالي:

1. تقييم قدرة الموارد البشرية الحالية
Assessing the current human resource capacity

في هذه الخطوة يتم تقييم قدرة الموارد البشرية من مهارات وخبرات ومعرفة .

2. التنبؤ بمتطلبات الموارد البشرية
Forecasting human resource requirements

في هذه الخطوة يتم التنبؤ بالاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية بناءً على الأهداف الإستراتيجية للمنظمة . والتنبؤ الواقعي للموارد البشرية يدور حول تقدير كل من العرض والطلب وتقييم التحديات التي قد تواجهها المنظمة في توظيف الموارد البشرية بناءا على البيئة الخارجية، وتقييم كيف يمكن للبيئة الخارجية أن تؤثر على احتياجات الموارد البشرية.

3. تحليل الفجوة (العجز) Gap analysis

يتم في هذه الخطوة تحديد الفجوة (العجز أو الفائض) بين وضع المنظمة وما هي عليه الآن و ما الذي تريد أن تصل إليه في المستقبل ، بالاضافة الى تحديد عدد الموظفين والمهارات والمعرفة المطلوبة في المستقبل .

كما ويتم أيضا تقييم عملية تخطيط الموارد البشرية ككل ، وتقييم الموظفين الذين تم تعيينهم، وما إذا تم تحقيق المهام المطلوبة منهم على اكمل وجه ، ومعرفة ما إذا كان هناك عجز أو فائض من الموارد البشرية في المنظمة ؛ إذ يوجد اجراءات معينة يمكن اتخاذها في حال حدوث اي من الحالتين ، حيث يمكن اتخاذ عدد من الاجراءات في حالة وجود عجز منها ما يلي : جذب الكفاءات المتميزة للعمل في المنظمة ، الاستعانة بجهات خارجية للقيام بأعمال معينة ، تدريب وتطوير الموظفين الحاليين ، زيادة ساعات أو أيام العمل ، والعمل عن طريق المواقع الالكترونية.

وأما في حال حدوث فائض فان على المنظمة اتخاذ احد او عدد من الاجراءات الاتية ومنها: عملية تقليل الحجم (Downsizing) ومن أشكالها : ترك الموظف للعمل من دون أي سبب ،التقاعد المبكر ، حوافز تعطى للتقاعد ، إجازة مفتوحة بدون راتب ، والطرد .

4. تطوير استراتيجيات الموارد البشرية لتدعم استراتيجيات المنظمة .

Developing human resource strategies to support organization's strategies.

ومثال هذه الاستراتجيات كما وردت في دراسة (Ulferts,2009) ما يلي :

أ- استراتيجيات إعادة الهيكلة — restructuring strategies.

ب- استراتيجيات التدريب والتطوير — hiring and development strategies.

ت- استراتيجيات الاستقطاب — recruitment strategies.

ث- استراتيجيات الاستعانة بمصادر خارجية — outsourcing strategies.

ج- استراتيجيات التعاون — collaboration strategies.

7.2.4 العوامل المؤثرة في تخطيط الموارد البشرية

إن العوامل التي تؤثر في تخطيط الموارد البشرية والتي وردت في دراسة (النسور والزيادات، 2006) هي على النحو التالي :

- عوامل خاصة بالبيئة الداخلية :
الوضع المالي للمنشأة، التغيرات التنظيمية، أهداف المنظمة الإستراتيجية أو المرحلية .

-عوامل خاصة بالبيئة الخارجية :
سياسة العمالة في الدولة، وضع سوق العمالة، سياسة الهجرة .

وقد تحدث (الحياصات، 2006) عن وجود مجموعة من العوامل المؤثرة في التنبؤ بالعمالة نذكر منها:

- تحديد الوظائف المطلوبة.
- التأكد من أن تحديد المقررات الوظيفية تم بطريقة سليمة.
- التأكد من أن من يشغل الوظائف قادر على أدائها.
- تحديد تأثير الموقع في حجم الإنتاج.
- تحديد تأثير التغيير المتوقع في تكنولوجيا الإنتاج.
- تحديد تأثير التغيير المتوقع في الهيكل الوظيفي.
- تحديد تأثير الاستثمارات الجديدة.

وتقوم عملية تخطيط الموارد البشرية الاستراتيجية على ثلاثة أركان رئيسية وردت في دراسة (النسور والزيادات، 2006) وهي كما يلي :

1) التنبؤ بمطالب العمل المستقبلي من الموارد البشرية بوحي من صميم العمل المحدد في إستراتيجية المنظمة

2) التنبؤ بمدى قدرة المنظمة على تلبية مطالب العمل المستقبلي من الموارد البشرية المتاحة من خلال تحليل قوة العمل

3) مقارنة ما يحتاجه العمل المستقبلي من موارد بشرية مع المتاح منها في المنظمة لتحديد الفائض أو النقص

كما أن هناك عناصر فرعية لعملية تخطيط الموارد البشرية وردت في دراسة (Vetter, 1985) ومنها: التنبؤ بالموارد البشرية ، التكامل مع خطط المنظمة ، التخطيط المتتابع Succession planning ، أمور التوظيف في المؤسسة ، تطوير المهنة ، نظام منهجي للموارد البشرية.

7.2.5 مسؤولية التخطيط للموارد البشرية

ويتم هنا توضيح مسؤولية تخطيط الموارد البشرية والتي وردت في دراسة (الحياصات، 2006).

إن مسؤولية تخطيط الموارد البشرية في المنظمة تقع على جميع المستويات الإدارية (الإدارة العليا، الإدارة الوسطى، الإدارة الدنيا)، إذ على جهدهم وكفاءتهم جميعاً يعتمد نجاح وفعالية التخطيط ، هذا مع العلم أن كل واحد من هؤلاء يلعب دوراً مختلفاً عن الآخر في هذه العملية التخطيطية .
فأعضاء الإدارة العليا مسؤولين عن تشجيع التخطيط وتقديم الدعم والمساندة اللازمين من اجل إنجازه، والتأكيد على أهمية استخدامه، ومن جهة ثانية يكون مدير إدارة الموارد البشرية مسؤولاً عن وضع الخطة ؛ فهو يقوم من خلال إدارته بجمع المعلومات الضرورية، وإيجاد نظام معلومات خاص بالموارد البشرية داخل المنظمة وجعله متاحاً للإستخدام .

كما يقوم مدير ادارة الموارد البشرية بعمل أو إجراء التنسيق اللازم بين تخطيط الموارد البشرية وأنشطة إدارة الموارد البشرية الأخرى ، ويسعى إلى تقييم فعالية التخطيط ؛ للوقوف على مدى النجاح الذي تم تحقيقه. وفيما يخص الإدارات الأخرى تقع مسؤوليتهم في توفير المعلومات والبيانات الضرورية التي تحتاجها إدارة الموارد البشرية ؛ من اجل وضع خطة العمالة التي تسعى إلى توفير احتياجات إدارتهم من الموارد البشرية في الوقت المناسب بما يتلاءم مع التخصصات المطلوبة وحسب المعايير التي تضعها المنظمة لهذه الغاية .

حيث تتطلب إدارة الموارد البشرية من الإدارات تقدير حجم أعمالها حسب إستراتيجية المنظمة وإمكانات قوة العمل لديها، بدءاً من قاعدة الهرم إلى المستويات الإدارية الأعلى . و تقوم الإدارة العليا برسم وتحديد الأعمال في كل وحدة إدارية عليا ،باتجاه المستويات الدنيا لتقدير الإمكانات البشرية وحجم العمل ، ومن خلال ذلك نجد إن مسؤولية تخطيط الموارد البشرية هي مسؤولية مشتركة بين إدارة الموارد البشرية والإدارات الأخرى؛ حيث تقع المسؤولية المباشرة على عاتق إدارة الموارد البشرية في جمع المعلومات وإجراء المقارنات، لوضع خطة موارد بشرية إستراتيجية. أما المسؤولية غير المباشرة فتقع على جميع رؤساء ومدراء الوحدات الإدارية، الذين يزودون بالمعلومات الدقيقة والكافية لصحة العمل والموارد البشرية المتاحة لديهم.

وتتأثر إستراتيجية الموارد البشرية بمتغيرات بيئية كانت خارجية أو داخلية مثل إستراتيجية المنظمة وأهدافها ، سياسات العمل ، الأنظمة والقوانين ، المنافسة ، التكنولوجيا وغيرها . وبذلك فهي تتعامل مع ظروف عدم التأكد .

من الجدير بالذكر أن عملية تخطيط الموارد البشرية ، عملية مهمة لجميع الأطراف سواءً في المنظمة أو في النقابات، ولكن هذه العملية قد تواجه العديد من الصعوبات والتحديات حسبما ورد في (الناطور، 2000) منها ما يلي :

1. نقص في عدد العاملين المتخصصين في تخطيط الموارد البشرية ، مما ينعكس على مستوى ممارسة المهام والواجبات وذلك لأن غياب التخصصية تعني غياب الفعالية في الأداء.

2. عدم ملائمة مؤهلات وتخصصات العاملين في مجال معين لطبيعة العمل، مما يؤثر سلبا على عملية تخطيط الموارد البشرية وذلك لأنه على المخطط أن يكون على معرفة تامة بأساليب جمع المعلومات وطرق تحليلها ومن ثم الطرق العلمية للتخطيط.

3. نقص الحوافز بنوعيها المادي والمعنوي الممنوحة للعاملين، مما ينعكس سلبيا على الأداء العام وذلك لأنه يتسبب في عدم الرضا الوظيفي لدى الموظفين .

4. افتقار العاملين للخبرة والتدريب اللازمان لأداء عمليات التخطيط ، مما ينعكس سلبا على مهارة القائمين على تخطيط القوى العاملة أثناء أدائهم للمهام الموكلة اليهم .

5. زيادة حجم المعينين عن الحجم المطلوب بسبب زيادة البطالة ، وهذا يعكس ضعف دور القائمين على التخطيط في تحديد الكم المطلوب من القوى العاملة .

6. عدم وجود أسس دقيقة للاختيار والتعيين واعتمادها على الواسطة ، مما يخلق خلل في عملية تخطيط القوى العاملة وأهمها ما يتعلق بمبدأ اجتذاب المؤهلات المطلوبة، وعدم وضع الشخص المناسب في المكان المناسب .

7. ضعف العلاقة بين الإدارات المعنية بتخطيط القوى العاملة.

8. عدم دقة المعلومات المتوفرة للأغراض التخطيط للقوى العاملة،عدم دقة المعلومة يعني أنها مضللة وتؤدي إلى الانحراف عن المسار الفعلي للحطة.

9. نقص المعلومات اللازمة لعملية تخطيط القوى العاملة ، المعلومات تعتبر من أهم الوسائل التي تستند عليها الخطط وأي قصور فيها ينعكس على فعالية الخطط الموضوعة .

ومما سبق فإن هذه الصعوبات والتحديات يمكن التغلب عليها من خلال التأكد من وجود عملية تخطيط موارد بشرية فعالة، وإنه من الضروري ملأ الفراغ بين الموارد الموجودة حاليا، والاحتياجات المستقبلية.

الفصل الثالث

الدراسات السابقة

1.3 الدراسات العربية

هدفت دراسة (Abu-Doleh, 2000) التي بعنوان " **Human Resource Planning in Jordan: A Challenge for the Next Millennium**" الى تمثيل وجهة نظر مدراء الموارد البشرية فيما يتعلق بواقع تخطيط الموارد البشرية في القطاعين الصناعي والمالي في الاردن ، من خلال مدى ارتباطه مع الاستراتيجية العامة للمنظمة ، وأهم الفوائد المتوقعة منه، اضافة الى اهم المعيقات المؤثرة على تكامل تخطيط الموارد البشرية مع الاستراتيجية العامة للمنظمة.

وتوصلت الدراسة الى ان (59%) من الشركات المالية لديها تخطيط رسمي للموارد البشرية ، وأن (64.7%) منها لديها تخطيط للموارد البشرية يرتبط جزئيا بالاستراتيجية العامة للشركة، بينما بينت الدراسة ان (45.8%) من الشركات الصناعية تحوي تخطيطا رسميا للموارد البشرية ، و(83.3%) منها يوجد لديها تخطيط للموارد البشرية ومرتبط ارتباط جزئي بالاستراتيجية العامة للشركة.

كما توصلت الى ان هناك فائدة متوسطة تتحقق من تخطيط الموارد البشرية ، وان هذه الفوائد تم ادراكها بشكل اكبر من قبل القطاع المالي. اما فيما يتعلق بالمعيقات التي تواجه درجة تكامل تخطيط الموارد البشرية مع الاستراتيجية العامة للمنظمة، فقد اظهرت النتائج وجود بعض المعيقات التي كان من اهمها ثقافة المنظمة، عدم مساندة الادارة العليا لنشاطات ادارة الموارد البشرية، وقلة المعلومات المتعلقة بسوق العمالة .

وهدفت دراسة (الغزالي، 2000) بعنوان " **التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات العامة الأردنية- دراسة ميدانية من وجهة نظر الإدارة العليا"**. إلى التعرف على مدى وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات العامة الأردنية وعلاقتها بدرجة الممارسة، التعرف على مدى استخدام نظام التخطيط الاستراتيجي كأسلوب إداري حديث، والتعرف على مدى المشاركة في وضع الخطط الإستراتيجية من المستويات المختلفة، كما هدفت الى التعرف على اتجاه المدراء نحو مزايا التخطيط الاستراتيجي ومدى ممارسته في المؤسسات العامة الأردنية.

وتوصلت هذه الدراسة إلى أن (7,3%) من مديري الإدارات العليا لديهم فهم صحيح للتخطيط الاستراتيجي، كما أن المؤسسات تقوم بممارسة التخطيط الاستراتيجي بدرجة متوسطة، كما

وأظهرت هذه الدراسة أن الجهات المشاركة بوضع الخطط الإستراتيجية هي بالدرجة الأولى المدير العام يليه لجنة التخطيط ، وأن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاتجاه نحو مزايا التخطيط ومدى ممارسته.

كما هدفت دراسة (عبيدات، 2003) التي بعنوان " **واقع إستراتيجية وظائف إدارة الموارد البشرية في قطاع البنوك الأردنية**". إلى استكشاف واقع إستراتيجية وظائف إدارة الموارد البشرية في قطاع البنوك الأردنية ، ودراسة أهم المعيقات الرئيسية التي تقف أمام البنوك الأردنية وهي بصدد تبني النظرة الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية وأنشطتها المختلفة.
وهدفت ايضا إلى التعرف على بعض العوامل المؤثرة على تطبيق ممارسات ووظائف إدارة الموارد البشرية، إضافة إلى مدى قدرة قطاع البنوك الأردنية على الربط بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة الموارد البشرية ووظائفها، من خلال دراسة اثر العلاقة بين بعض من الخصائص الشخصية للمديرين، والخصائص التنظيمية للبنوك الأردنية المبحوثة.

وتوصلت هذه الدراسة إلى أن معظم البنوك الأردنية تقوم بعملية التخطيط الاستراتيجي للبنك ككل، وأنها تقوم بعملية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية ووظائفها ، كما أن هذه البنوك تقوم بتطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية بدرجة عالية نسبيا ، وان لديها مقدرة متوسطة على الربط بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة الموارد البشرية ووظائفها.

اما دراسة (أبو زيد، 2003)بعنوان " **التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في القطاعين العام والخاص**" فقد هدفت إلى تسليط الضوء على واقع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في القطاعين العام والخاص، ومدى وضوح هذا المفهوم لدى مديري الموارد البشرية في القطاعين، والتعرف على مدى تطبيق هذا المفهوم.

وتوصلت هذه الدراسة إلى وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية لدى مديري القطاعين العام والخاص ، وأن هناك ارتباط ايجابي بين أنشطة إدارة الموارد البشرية وممارسة التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في القطاعين .

وقد هدفت دراسة (شتات، 2003) بعنوان: " **دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الإبداع المؤسسي: دراسة ميدانية على البنوك التجارية القطرية**" إلى التعرف على واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية المتمثلة في (الاختيار، التحفيز، التدريب، القيادة الإدارية، وثقافة المنظمة) في تحقيق الإبداع المؤسسي في البنوك التجارية القطرية.

وتوصلت هذه الدراسة إلى أن ممارسات الاختيار الإبداعية قد احتل المرتبة الأولى، وتلاه في المرتبة الثانية عامل التدريب، وفي المرتبة الثالثة فقد احتلها عامل الثقافة، وتراجع في المرتبة الرابعة عامل التحفيز من حيث الممارسة ، واحتل المرتبة الأخيرة عامل القيادة ، كما توصلت

الدراسة إلى عدم وجود تصور واضح حول التفاعل بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والإبداع ضمن السياق التنظيمي والمؤسسي في منظمات الأعمال العربية ، كما أشارت النتائج إلى وجود مؤشرات ايجابية للعلاقة بين إدارة الموارد البشرية والإبداع التنظيمي في منظمات الأعمال الأجنبية لكنها لم تقدم أي آلية مقترحة يمكن من خلالها تصور علاقة متبادلة بين هذين البعدين.

أما دراسة (طهماز، 2003) التي بعنوان " **واقع عملية الربط والتكامل ما بين إستراتيجية المنظمة وإستراتيجية إدارة الموارد البشرية في منظمات الأعمال الصناعية الأردنية"** فقد هدفت إلى التعرف على واقع ممارسة منظمات الأعمال الصناعية الأردنية لعملية الربط والتكامل ما بين إستراتيجية المنظمة وإستراتيجية إدارة الموارد البشرية فيها ، كما هدفت إلى التعرف على اتجاهات مديري إدارة الموارد البشرية نحو مزايا تحقيق هذه العملية المتعلقة بالربط والتكامل في تلك المنظمات، بالإضافة إلى التعرف على ابرز المعوقات التي تحد وتعيق من تبني وتحقيق منظمات الأعمال الصناعية الأردنية لعملية الربط والتكامل تلك.

ومن جانب آخر فقد هدفت الدراسة أيضا إلى التعرف على بعض الجوانب الرئيسية المتعلقة بإستراتيجية إدارة الموارد البشرية في منظمات الأعمال الصناعية الأردنية، كما حاولت هذه الدراسة التعرف على مدى وجود علاقة بين وضوح المفهوم العلمي المعاصر لإستراتيجية إدارة الموارد البشرية ودرجة ممارسة الأنشطة المرافقة لإعدادها وصياغتها، وكذلك معرفة العلاقة بين درجة الممارسة تلك، ومدى تحقيق عملية الربط والتكامل ما بين إستراتيجية المنظمة وإستراتيجية إدارة الموارد البشرية في منظمات الأعمال الصناعية الأردنية.

وتوصلت الدراسة إلى وجود نسبة تقارب (76.9%) من مديري إدارة الموارد البشرية في منظمات الأعمال الصناعية الأردنية لديها عدم وضوح في المفهوم المعاصر لإستراتيجية إدارة الموارد البشرية، مما يؤثر سلبا على ممارسة الأنشطة المتعلقة بإعدادها وصياغتها، وان معظم الأنشطة المتعلقة بإعداد وصياغة إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في هذه المنظمات تمارس بدرجة قليلة إلى المتوسطة، كما أن معظم هذه المنظمات لا تمارس عملية الربط والتكامل ما بين إستراتيجية المنظمة وإستراتيجية إدارة الموارد البشرية، وتم التوصل إلى وجود معوقات بارزة تحد وتعيق من تبني هذه المنظمات لعملية الربط والتكامل ، وأن هناك علاقة ايجابية بين وضوح مفهوم إستراتيجية إدارة الموارد البشرية ودرجة ممارسة أنشطة إعدادها وصياغتها، كما وتم التوصل إلى أن لدى مديري إدارة الموارد البشرية في هذه المنظمات اتجاهات ايجابية وقوية نحو مزايا تحقيق عملية الربط والتكامل بين إستراتيجية المنظمة وإستراتيجية إدارة الموارد البشرية.

وهدفت دراسة (Abu- Doleh, 2004) التي بعنوان " Management Training and Development Needs Assessment Practices in the Jordanian Private and Public Sectors: Integration or Isolated?".
الى الكشف عن الخطط والاجراءات والممارسات الحالية لتقدير الاحتياجات التدريبية والتطويرية الادارية في المنظمات الخاصة والعامة الاردنية.

وتوصلت الدراسة الى ان ثلث المنظمات التي تمت دراستها لديها خطط رسمية ومحددة لتحديد احتياجات المدراء التدريبية ، وان معظم هذه المنظمات تركز على تحليل الاحتياجات التدريبية للادارة الدنيا بقدر مبالغ فيه.

كما وتوصلت الى ان معظم المنظمات تقوم بتقييم الاحتياجات التدريبية للمدراء في غياب تحليل الاحتياجات المؤسسية والوظيفية لديها .

كما وهدفت دراسة (بقلة، 2004) بعنوان " **واقع تخطيط الموارد البشرية في منظمات القطاع العام والخاص الأردني"** إلى التعرف على واقع ممارسة تخطيط الموارد البشرية في منظمات القطاعين العام والخاص الأردني، والى التعرف على مدى توفر المعلومات المتعلقة بتخطيط الموارد البشرية ودرجة دقتها واستخدامها، وكذلك هدفت إلى معرفة مدى الربط والتكامل ما بين إستراتيجية المنظمة العامة وتخطيط الموارد البشرية فيها. وحاولت بقلة في هذه الدراسة أن تبرز أهم المعوقات التي قد تحد من تبني وفعالية ممارسة تخطيط الموارد البشرية.

وتوصلت هذه الدراسة إلى أن هناك ممارسة متوسطة لدى منظمات القطاعين للأنشطة المتعلقة بأسس ومراحل تخطيط الموارد البشرية، وان هناك ربط بدرجة متوسطة بين إستراتيجية المنظمة العامة وتخطيط الموارد البشرية فيها، كما توصلت إلى أن المعلومات المتعلقة بتخطيط الموارد البشرية عالية التوفر والدقة والاستخدام، وختاما إلى وجود معوقات بارزة تحد وتعيق بدرجة متوسطة من تبني ممارسة تخطيط الموارد البشرية بشكل فعال في منظمات القطاعين.

وقد هدفت دراسة (الحياصات، 2006) بعنوان **"معايير قياس كفاءة وفاعلية إستراتيجية إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بالأداء المؤسسي في المؤسسات الصحفية الأردنية من وجهة نظر الموظفين "** إلى التعرف إلى كفاءة وفعالية استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الصحفية الأردنية، المتمثلة في تخطيط الموارد البشرية، والاختيار والتعيين، وتقييم أداء العاملين، وتدريب العاملين وعلاقتها بالأداء المؤسسي.

وتوصلت إلى أن هناك علاقة ايجابية بين كفاءة وفعالية استراتيجيات تخطيط الموارد البشرية في المؤسسات الصحفية الأردنية وأدائها المؤسسي، وتوجد علاقة ايجابية بين كفاءة وفعالية استراتيجيات الاختيار والتعيين في المؤسسات الصحفية الأردنية وأدائها المؤسسي، كما توجد علاقة ايجابية بين كفاءة وفعالية استراتيجيات تقييم أداء العاملين في المؤسسات الصحفية الأردنية وأدائها المؤسسي، وكذلك توجد علاقة ايجابية بين كفاءة وفعالية استراتيجيات تدريب العاملين وأدائها المؤسسي.

هدفت دارسة (النسور والزيادات، 2006) بعنوان **" تخطيط الموارد البشرية ودوره في تعزيز المقدرة التنافسية لعينة من منظمات القطاع الخاص في الأردن: دراسة تطبيقية"** إلى توضيح وقياس العلاقة بين تخطيط الموارد البشرية والمقدرة التنافسية في منظمات الأعمال الأردنية (قطاع الخاص) ومدى ملائمة واستخدام هذه المنظمات لهذه المتغيرات لتحقيق المقدرة التنافسية.

وتوصلت هذه الدراسة إلى وجود تطبيق للأنشطة المتعلقة بتخطيط الموارد البشرية بشكل فاعل مما يساهم في تعزيز المقدرة التنافسية للمنظمات المدروسة ، وأن هناك علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين متغير تخطيط الموارد البشرية وكل بعد من أبعاده ومتغير المقدرة التنافسية، كما أسفرت النتائج عن وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لمتغير تخطيط الموارد البشرية وأبعاده في متغير المقدرة التنافسية.

أما دراسة (الضمور، 2008) التي بعنوان "**واقع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في القطاع العام في الأردن**" فقد هدفت إلى التعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في القطاع العام الأردني، والتعرف على العوامل المؤثرة على التخطيط الاستراتيجي في الوزارات الأردنية.

وتوصلت هذه الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطيه ايجابية ذات دلالة إحصائية بين أنشطة إدارة الموارد البشرية (تحليل وتصميم العمل وتخطيط الموارد البشرية واستقطاب الموارد البشرية واختيار الموارد البشرية وتدريب وتطوير الموارد البشرية وتحفيز الموارد البشرية وإدارة أداء الموارد البشرية) وممارسة التخطيط الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية في الوزارات الأردنية. والى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في أثر أنشطة إدارة الموارد البشرية على ممارسة التخطيط الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية في الوزارات الأردنية تعزى إلى المتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي، و الخبرة العملية).

كما هدفت دراسة (جواد وفوطة، 2009) التي بعنوان **" واقع توافق تخطيط الموارد البشرية والتخطيط الاستراتيجي في الشركات المساهمة العامة في الأردن واثر ذلك على أدائها: دراسة ميدانية من وجهة نظر المديرين"** إلى تقصي واقع تطبيق توافق التخطيط الاستراتيجي وتخطيط الموارد البشرية في الشركات المساهمة العامة من وجهة نظر مديري الإدارة العليا ومديري الوحدات الوظيفية (الموارد البشرية، التسويق، المالية والمحاسبة، إدارة الموارد البشرية والتخطيط).

وتم التوصل من خلال هذه الدارسة إلى وجود 58 شركة من أصل 291 شركة مساهمة عامة مسجلة في هيئة الأوراق المالية في الأردن للعام 2006،تطبق التخطيط الاستراتيجي وتخطيط الموارد البشرية معا. وتم التوصل إلى أن هذه الشركات تقوم وبدرجة واضحة بتطبيق كل من التخطيط الاستراتيجي وتخطيط الموارد البشرية، وان هناك توافقا بينهما في هذه الشركات. وأيضا أن هناك أثرا ذا دلالة إحصائية لتوافق التخطيط الاستراتيجي وتخطيط الموارد البشرية على ربحية الشركات، وعلى القيمة السوقية المضافة لأسهمها.

أما دراسة (عبد الرحيم، 2010)التي بعنوان " **التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في القطاع العام الأردني في مراكز الوزارات"** فقد هدفت إلى التعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في القطاع العام الأردني من حيث درجة جاهزية الوزارات الأردنية للتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، والصعوبات التي قد تعيق هذه العملية.

وتوصلت إلى أن درجة الجاهزية للتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في الوزارات الأردنية متوسطة ، وأن درجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في الوزارات الأردنية كانت درجة عالية.

كما هدفت دراسة (الصرايرة والغريب، 2010) بعنوان **" أثر وظائف إدارة الموارد البشرية في الإبداع التنظيمي كما يراها العاملون في شركة الاتصالات الأردنية: دراسة حالة"** إلى التعرف على مستوى ممارسة وظائف إدارة الموارد البشرية ومستوى ممارسة الإبداع التنظيمي في شركة الاتصالات الأردنية، وتعرف أثر وظائف إدارة الموارد البشرية في الإبداع التنظيمي، وقياس أثر العوامل الديمغرافية والوظيفية في وظائف إدارة الموارد البشرية والإبداع التنظيمي.

وتوصلت هذه الدراسة إلى أن مستوى ممارسة وظائف إدارة الموارد البشرية في شركة الاتصالات مرتفعة، وأن مستوى الإبداع المؤسسي في شركة الاتصالات الأردنية مرتفع أيضا، وكما تمت الإشارة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية لوظائف إدارة الموارد البشرية على الإبداع التنظيمي في شركة الاتصالات الأردنية، وأن هناك فروقات ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين نحو ممارسة وظائف إدارة الموارد البشرية في شركة الاتصالات الأردنية تعزى للعوامل الديمغرافية والوظيفية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة العلمية، المستوى الإداري).

وأيضا أن هناك فروقات ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين نحو ممارسة الإبداع التنظيمي في شركة الاتصالات الأردنية تعزى للعوامل الديمغرافية والوظيفية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة العلمية، المستوى الإداري).

وهدفت دراسة (اليعقوبي، 2011) التي بعنوان " **واقع فاعلية أداء تخطيط الموارد البشرية في ظل التخطيط الاستراتيجي في النظام التربوي بسلطنة عمان"** إلى معرفة واقع فاعلية تخطيط الموارد البشرية في النظام التربوي بسلطنة عمان ، والتأكد من وضوح المفهوم في التخطيط الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية ، ودرجة ممارسة الأنشطة الإدارية المتعلقة بإعداد وصياغة إستراتيجية إدارة الموارد البشرية، ودراسة ابرز المعوقات التي تحد من تحقيق أداء وفاعلية تخطيط الموارد البشرية في ظل التخطيط الاستراتيجي .

وتوصلت الدراسة إلى أن هناك وعي عالي ووضوح لمفهوم التخطيط الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية ، كما أن هناك أهمية كبيرة لإعداد إستراتيجية الموارد البشرية، وتبين أن هناك أهمية كبيرة لفاعلية تخطيط الموارد البشرية وارتفاعا في الممارسات الفعلية للتخطيط بين دوائر تنمية الموارد البشرية في النظام التربوي لسلطنة عمان، وان هناك مجموعة من العوائق التي تحد من فاعلية تخطيط الموارد البشرية .

كما وهدفت دراسة (القاضي، 2012) التي بعنوان " **علاقة الممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية وأداء العاملين وأثرهما على أداء المنظمات – دراسة تطبيقية على الجامعات الخاصة في الأردن**" إلى التعرف على اثر الممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية على أداء الجامعات الخاصة في الأردن.

وتوصلت الدراسة إلى وجود اثر ذو دلالة إحصائية للممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية على أداء العاملين في الجامعات الخاصة في الأردن عند مستوى الدلالة (0.05 ≤0).

2.3 الدراسات الأجنبية

لقد هدفت دراسة (Alpander, 1980) بعنوان "**Human Resource Planning in U.S. Corporations** " إلى التعرف على عدد المؤسسات في الولايات المتحدة الأمريكية التي تطور وتطبق نظام تخطيط الموارد البشرية، وفي أي مستوى من المنظمة يتم تطبيق وتطوير نظام تخطيط الموارد البشرية.

وقد توصلت هذه الدراسة إلى أن معظم الشركات الرئيسة هناك، تتبع بدرجة كبيرة التخطيط المؤسسي وتخطيط الموارد البشرية طويل الأجل، وأن تخطيط الموارد البشرية في معظم الشركات يغطي جميع المستويات الإدارية والتقنية.

كما وهدفت دراسة (Orpen, 1985) التي بعنوان " **A managerial perspective on human resource planning** " إلى تزويد القراء بمرشد لجعل عملية تخطيط الموارد البشرية أكثر فعالية ، ودراسة مفهوم عملية تخطيط الموارد البشرية ومدى تطور وتطبيق هذا المفهوم في معظم دول العالم .

وتم التوصل في هذه الدراسة إلى معظم البلدان ليس فقط في العالم الغربي وإنما في العالم الثالث أظهرت قدر أكبر من الاهتمام بالموارد البشرية وبعملية تخطيط الموارد البشرية وذلك لأسباب عدة تعزى إلى فوائد هذه العملية ويذكر منها أنها تؤدي إلى تحسينات في الإنتاجية، تؤدي إلى الاستمرارية في السوق في ظل الظروف العالمية السائدة مع وجود التنافسية، خفض التكاليف وزيادة الأرباح ، وأيضا حل المشاكل المتعلقة بالموارد البشرية وملء الشواغر بالشكل الأمثل وبطريقة فعالة.

وهدفت دراسة (Nkomo, 1987) التي بعنوان " **Human Resource Planning and Organization Performance : an Exploratory Analysis**" إلى التعرف على تأثير تخطيط الموارد البشرية على الأداء المؤسسي، وهل يساعد في تحسينه .

وقد توصلت إلى أن عملية تخطيط الموارد البشرية تحدث تغيير ايجابي في الأداء من خلال تطبيقها، وأن لها تأثير ايجابي عليه.

اما دراسة (Greer, Dana, and Fiorito, 1989) التي بعنوان "Adapting Human Resource Planning in a Changing Business Environment". فقد هدفت الى توضيح واستكشاف ممارسات عملية تخطيط الموارد البشرية المعاصرة في ظل الظروف المتغيرة في بيئة العمل الخارجية.

وتوصلت هذه الدراسة الى ان الاستخدام الواسع النطاق لاساليب التنبؤ البسيطة ، وزيادة تقبل عملية تخطيط الموارد البشرية خلال فترة الثمانينات المضطربة يدعم فكرة ان عملية تخطيط الموارد البشرية تساعد المنظمة على التاقلم مع بيئة الاعمال المتغيرة والمتقلبة ،وان هذه العملية اصبحت عملية سير ادارية. كما تم التوصل الى ان عملية تخطيط الموارد البشرية والتنبؤ بها وجدت لخدمة اغراض عديدة .

وهدفت دراسة (Smith, Boroski and Davis, 1992) التي بعنوان " Human Resource Planning" الى التعرف على مفهوم عملية تخطيط الموارد البشرية والفائدة من تصميمه ، والتعرف على اهمية التكامل بين الاستراتيجيات العامة للمنظمات واستراتيجيات وممارسات الموارد البشرية.

وتوصلت الدراسة الى ان عملية تخطيط الموارد البشرية تشكل جزءا مهما واساسيا من عملية التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة، ووجود التكامل بينهما مهم وضروري للتأكد من تحقيق اهداف المنظمة العامة ، وغيابه يشكل تحدي حقيقي ، كما وتوصلت الى ان عملية تخطيط الموارد البشرية صممت للتاكد من ان المؤسسة لديها القدرة على البقاء والتنافس مع مرور الوقت .

وهدفت دراسة (Lam, 1998) التي بعنوان " **Integrating HR planning and Organizational Strategy** " إلى فهم كيفية تكامل أهداف تخطيط الموارد البشرية والأهداف المؤسسية والدور الذي يلعبه في نجاح الإستراتيجية ، وما الفوائد التي تجنى من تكامل تخطيط وممارسات الموارد البشرية مع الأهداف المؤسسية.

وتم التوصل في هذه الدراسة إلى أن تكامل ممارسات الموارد البشرية مع المبادرات والأهداف المؤسسية قد يؤدي إلى التأكد من نجاح تطبيق الاستراتيجيات ، وأن التخطيط بشكل عام وتخطيط الموارد البشرية بشكل خاص ، وتكامله مع الأهداف المؤسسية له تأثير فعال في تحسين أداء المنظمات، وأن وجود أهداف واضحة لتخطيط الموارد البشرية يفيد المنظمة في التخطيط الاستراتيجي وبعض المساعي المؤسسية الأخرى.

ويذكر أيضا أن عملية تخطيط الموارد البشرية تساعد ليس فقط في تحسين الأداء المؤسسي وإنما في مساعدة الإدارة العليا على توزيع وإدارة الموارد البشرية بالشكل الأمثل .

لقد هدفت دراسة (Briggs and Keogh, 1999) التي بعنوان **" Integrating Human Resource Strategy and Strategic Planning to Achieve Business Excellence"** إلى التعرف على مدى تكامل إستراتيجية الموارد البشرية مع التخطيط الاستراتيجي للمنظمات ، والتعرف على مدى مساهمة هذا التكامل في تحقيق تميز الأعمال، كما هدفت إلى التعرف على السياسات التي توضع لتحقيق الأهداف الإستراتيجية، متضمنة كيفية إدارة الجودة.

وقد تم التوصل إلى أن معظم الشركات ليس لديها أسلوب استراتيجي لإدارة الموارد البشرية ، لذلك فإن استجابتهم للتغيير محدودة ، وأن وجود مثل هذا التكامل الفعال قد يحقق فوائد عديدة من أهمها تحقيق تميز الأعمال مع تقليل تأثير التغيير المفاجئ على المنظمات.

كما وهدفت دراسة (Overholt and Granell, 2002) التي بعنوان " Highlights of The Human Resource Planning Society's 2002 State-of-the Art & Practice Study: Managing Strategic, Cultural and HRM Alignment to Maximize Customer Satisfaction and Retention" الى دراسة سياسات وممارسات الموارد البشرية في الشركات التي تركز على العملاء في الولايات المتحدة ، كما هدفت الى التعرف على الاستراتيجيات العامة والاستراتيجيات المختصة بالتركيز على العملاء وايضا سياسات وممارسات الموارد البشرية التي تدعم هذه الاستراتيجيات .

وتم التوصل الى ان بناء ثقافة تنظيمية تركز على العملاء بمحاذاة ممارسات واستراتيجيات الموارد البشرية هو مفتاح نجاح تطبيق الاستراتيجية. كما وتوصلت الدراسة الى ان الشركات التي يكون سلوك الموظفين لديها متوافق مع استراتيجيات الشركة وذلك من خلال الممارسات والسياسات الخاصة بهم ، فهذا يدعم جهود الشركة لارضاء العملاء كما ويحقق رضا عالي لديهم.

وقد هدفت دراسة (Ulferts et al., 2009) بعنوان **" Strategic Human Resource Planning in Academia "** إلى التعرف على مفهوم التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في الأوساط الأكاديمية، وتزويد الباحثين بإطار عام يتعلق بهذا المفهوم.

وتوصلت هذه الدراسة إلى أن الكليات تطبق ممارسات إدارة الموارد البشرية لتساعد في دعمها ودعم هيئة التدريس فيها ، والمساعدة على تحقيق أهدافهم اليومية.

وأن هذه العملية تساعد في تحديد العدد المطلوب من المدرسيين لتوصيل الخدمات التعليمية في السنة المقبلة ، وكيفية تقييم أداء هذه الخدمات والمدرسيين . وأنه يجب على نشاطات وممارسات إدارة الموارد البشرية أن تكون مخططة استراتيجيا لمعرفة الأهداف المراد تحقيقها، ووسائل الوصول إلى هذه الأهداف.

وهدفت دراسة (Narahari and Narasimha, 2009) التي بعنوان " **System Dynamic Modeling of Human Resource Planning for a Typical IT Organization**" إلى دراسة التغير الدينامكي لنظم تخطيط الموارد البشرية في الأسواق النموذجية لتكنولوجيا المعلومات، وتطوير نظام نمذجة دينامكي لعملية تخطيط الموارد البشرية.

وقد توصلت إلى أن تطوير مثل هذا النموذج يساعد مخططي الموارد البشرية على جعل خطط الموارد البشرية قابلة للتنفيذ، وتساعدهم أيضا في صياغة الخطط الإستراتيجية للموارد البشرية، كما أنها تساعدهم في دراسة التأثيرات التي تحدث نتيجة حالة عدم التأكد والظروف والتغيرات الأخرى على الموارد البشرية المؤسسية.

أما دراسة (Doving and Nordhaug, 2010) التي بعنوان " **Investing in Human Resource Planning: An International Study**" فقد هدفت إلى دراسة الأمور التي تقود المؤسسة إلى ممارسات عملية تخطيط الموارد البشرية.

وتم التوصل إلى أن الموارد (الحجم، وجود قسم إدارة الموارد البشرية، والانتماء للمؤسسة) والى حد ما اعتبارات التكلفة- الفائدة ، هي المحددات الرئيسية لعملية تخطيط الموارد البشرية.

وهدفت دراسة (Al-Zegaier et al., 2011) التي بعنوان " **Investigating the Link between Web Data Mining and Strategic Human Resources Planning**" إلى دراسة العلاقة بين استخراج البيانات من شبكة الانترنت واستراتيجيات تخطيط الموارد البشرية، و دراسة ما إذا كان تطبيق هذه الطريقة لاستخراج المعلومات قد يفيد في تطوير استراتيجيات تخطيط الموارد البشرية.

وتم التوصل في هذه الدراسة إلى أن تطبيق هذه الطريقة لجمع البيانات تفيد في النواحي الاجتماعية من خلال استخراج معرفة جديدة، توفير الدعم لعملية صنع القرار، وتمكين الإدارة الفعالة من المشاركة في القضايا المجتمعية، وأيضا فإنها تساعد في تطوير استراتيجيات تخطيط الموارد البشرية. كما وتم التوصل إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام البيانات المستخرجة من شبكة الانترنت وأهمية استراتيجيات تخطيط الموارد البشرية، وأن استخراج البيانات من شبكة الانترنت له تأثير ذا دلالة إحصائية ويستخدم في استراتيجيات تخطيط الموارد البشرية.

كما هدفت دراسة (Ali et al., 2012) بعنوان " **Human resource planning: A key to internal and external fit**" إلى دراسة تأثير تخطيط الموارد البشرية على التنافسية وكيفية تحقيق ذلك ، كما هدفت الدراسة إلى التعرف على كيفية تأثير هذه العملية على تقوية المنظمة وجعلها قادرة على مواجهة التهديدات والتغيرات ، واستكشاف واستغلال الفرص الموجودة في الخارج (السوق) ، وفي نفس الوقت تقوية المنظمة من الداخل وجعلها قادرة على استغلال نقاط القوة والتغلب على نقاط الضعف مع الحرص على توافقها مع الأهداف الإستراتيجية للمنظمة ، ودراسة كيفية مساعدة هذه العملية على تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة .

وقد توصلت إلى أن عملية تخطيط الموارد البشرية عملية فعالة ومؤثرة على جميع هذه الجوانب (التنافسية، مواكبة التغيرات في البيئة الخارجية، استغلال الفرص والاتفاق مع الأهداف المؤسسية)، إذ قد تكون المصدر الأساسي للتنافسية في المنظمة، وأن ذلك يتحقق عندما تتفق هذه العملية مع كل من الأهداف المؤسسية أي ما يسمى بالملائمة الداخلية، و يجب أن تكون مرنة بطبيعتها حتى تكون قادرة على الاستجابة السريعة للبيئة الخارجية وهذا ما يسمى بالملائمة الخارجية.

وهدفت دراسة (Sreih, 2012) التي بعنوان " **The Effect Of Investing in Hiring , Human Resource Planning , and Employee Development on Labor Productivity: Case Of Lebanon**" إلى دراسة العوامل التي تساهم في تحسين إنتاجية العمالة في العديد من القطاعات الاقتصادية في لبنان ، وما هي العوامل التي قد تؤثر سلبا على إنتاجية العمالة لديهم.

وتوصلت الدراسة إلى أن القطاعات الاقتصادية في لبنان تحتاج إلى الاهتمام والاستثمار بشكل اكبر بالموارد البشرية العاملة لديهم، كما بينت الدراسة أن هناك العديد من العوامل التي تساهم في تحسين إنتاجية العمالة في القطاعات الاقتصادية في لبنان ومن أهمها: التخطيط الرسمي للموارد البشرية، التقييم الرسمي لسياسات التعيين، والترقية الداخلية وغيرها من العوامل .

أما العوامل التي قد تؤثر سلبا فكان من أهمها: التخطيط الرسمي، تدريب العاملين وعدد التدريبات الرسمية، المسار الوظيفي، اختبار اختيار الكفاءة ، واختبار اختيار المهارة وغيرها .

3.3 أهم ما يميز الدراسة عن الدراسات السابقة

إن أهم ما يميز هذه الدراسة عن غيرها من الدراسات المحلية والعربية السابقة ، أنها تهتم بدراسة تخطيط الموارد البشرية واستراتيجيات التعيين والتوظيف على المدى البعيد ، كما أنها توضح مدى التكامل والتوافق بين الاستراتيجيات العامة للبنوك التجارية ، واستراتيجيات تخطيط الموارد البشرية .

كما أن هذه الدراسة تتميز بالعينة التي تم تسليط الضوء عليها، فقطاع البنوك خصوصا دون القطاعات الخاصة والعامة الاخرى ، قطاع مهم وحيوي في الأردن ، إذ إنه يعد الداعم والركيزة الاساسية للاقتصاد في الاردن ، لما له من دور فاعل في المساهمة بالتنمية الاقتصادية لدى الاردن.

الفصل الرابع

منهجية الدراسة

1.4 المقدمة

يهدف هذا الفصل إلى توضيح منهجية الدراسة المتبعة من حيث تصميم الإستبانة، وطرق جمع البيانات والمعلومات ، ومجتمع الدراسة ، وتحديد عينة الدراسة، والأساليب الإحصائية التي تم استخدامها في تحليل البيانات ومقياس التحليل، وكما تم تحديد المحددات التي واجهت الباحثة في هذه الدراسة.

2.4 تصميم الدراسة

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الاستكشافي التحليلي ، وأسلوب الدراسة الميدانية، من خلال إعداد وتطوير الإستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات والمعلومات.

ولقد قامت الباحثة بالاستعانة ببعض الدراسات والمراجع العربية والأجنبية في إعداد أداة الدراسة، حيث ساعدت هذه الدراسات والمراجع في توجيه الباحثة نحو التصميم الذي يتلاءم مع أهداف الدراسة في محاولتها لدراسة وفهم استراتيجيات تخطيط الموارد البشرية في البنوك التجارية الأردنية.

3.4 طرق جمع البيانات

تم الاعتماد في هذه الدراسة على أسلوبين لجمع البيانات، وهي:

أولا: مصادر ثانوية والتي تمثلت في الكتب والدوريات والرسائل والوثائق الرسمية ذات العلاقة بموضوع الدراسة وغيرها.

ثانيا: المصادر الأولية والتي تقوم على جمع البيانات من خلال الإستبانة التي تم تصميمها وتطويرها خصيصا لأغراض هذه الدراسة. ولقد اشتملت هذه الإستبانة على جزأين (انظر الملحق).

احتوى الجزء الأول على معلومات عامة متعلقة بالعوامل الديمغرافية والوظيفية للمدراء ، من حيث الجنس، العمر، المؤهل العلمي، التخصص في البكالوريس، عدد سنوات الخبرة الإجمالي، عدد سنوات الخبرة كمدير، والمسمى الوظيفي.

واشتمل الجزء الثاني من الإستبانة والمتعلق بشكل مباشر بموضوع استراتيجيات تخطيط الموارد البشرية على عدد من الأبعاد الرئيسية والتي تمثلت ب 45 فقرة ذات علاقة بهذا الموضوع.

- تعلق البعد الأول باستراتيجيات تخطيط الموارد البشرية ومدى تطبيقها في البنوك التجارية الأردنية ، إذ تضمن هذا البعد 10 فقرات .

- وتعلق البعد الثاني بتحديد الأهداف والفوائد التي حققتها البنوك من خلال ممارسة عملية تخطيط الموارد البشرية ، وتضمن هذا البعد على 12 فقرة.

- واهتم البعد الثالث بدراسة التوافق والتكامل بين عملية تخطيط الموارد البشرية والتخطيط الاستراتيجي في البنوك ، وتضمن هذا البعد على 12 فقرة.

- وكان البعد الرابع والأخير متعلقا بتحديد المعيقات والتحديات التي تعيق وتحد من ممارسة عملية تخطيط الموارد البشرية في البنوك التجارية الأردنية، وتضمن هذا البعد على 11 فقرة.

4.4 الاختبارات الخاصة باداة الدراسة

أ- صدق الأداة Instrument Validity :

لقد تم التأكد من صدق المحتوى لأداة القياس (الإستبانة) المستخدمة في هذه الدراسة ، حيث تم عرضها بعد تطويرها بشكل أولي على ثلاثة محكمين من أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة اليرموك، وخمس محكمين خارجين من المدراء بمناصب مختلفة في بعض البنوك التجارية الاردنية، وذلك للتأكد من تغطيتها لجوانب الموضوع الرئيسية ، ووضوحها وسلامة صياغتها، ومحتوياتها. ثم تم تعديل الإستبانة على ضوء ملاحظاتهم في تعديل بعض الفقرات والعبارات وإعادة صياغة بعضها لتصبح أكثر وضوحا وفهما لدى المستجيبين، وأكثر صدقا في قياس موضوع هذه الدراسة.

ب- ثبات الاداة Instrument Reliability :

تم التحقق من ثبات أداة الدراسة من خلال حساب معامل الاتساق الداخلي لكل بعد من أبعاد الدراسة الواردة بالاستبانة ، كما تم حساب معامل الاتساق الداخلي للمجالات مجتمعة من خلال استخدام معامل كرونباخ الفا (Cronbach Alpha)، ويوضح الجدول (1) نتائج ثبات أبعاد فقرات الاستبانة من خلال قيم معامل الاتساق لكل بعد، وللأبعاد مجتمعة، كما يلي:

جدول (1-1): قيم معامل الاتساق الداخلي (كرونباخ ألفا)

البعد	متوسط قيمة ألفا
الاستراتيجيات	0.889
الأهداف	0.907
الفوائد	0.857
التوافق بين الموارد والتخطيط	0.928
المعيقات والتحديات	0.947

يشير الجدول أعلاه أن أعلى قيمة لمعامل الاتساق الداخلي (كرونباخ الفا) كانت عند بعد المعيقات والتحديات وبقيمة (0.947)، بينما كانت أقل قيمة للاتساق الداخلي لفقرات بعد الفوائد والتي بلغت (0.857) وتعد هذه القيم عالية وتعكس اتساقاً داخلياً عالياً لاستجابات أفراد عينة الدراسة، وهي نسبة مقبولة لاغراض التحليل . وقد بلغت قيمة معامل كرونباخ لاستجابات أفراد عينة الدراسة على جميع الفقرات مجتمعة قيمة (0.900) وهي قيمة عالية تعكس الاتساق والترابط بين فقرات أداة الدراسة.

5.4 مجتمع وعينة الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من جميع البنوك التجارية الأردنية والتي بلغ عددها ثلاثة عشر بنكا حسب ما ورد في نشرة البنك المركزي (انظر الملحق 3) .
ولقد تم توزيع واسترداد الاستبانات عن طريق الباحثة شخصيا وذلك لضمان تعبئتها بمصداقية وتجنب عدم استردادها إذا ما تم بطرق أخرى، حيث تم توزيع 183 استبيان ، وبعد تدقيقها واستبعاد الاستبانات غير الصالحة للتحليل ، وتم تحليل 147 استبيان ، حيث بلغت نسبة الإرجاع %80.3.

أما عينة الدراسة فقد احتوت على المدراء التنفيذيون ، مساعدين المدراء العاميين ، نواب المدراء العامين ، مدراء الموارد البشرية ، مدراء التخطيط والابحاث ، مدراء الفروع في البنوك التجارية الاردنية ، حيث تم توزيع الاستبانات على جميع البنوك التجارية الأردنية البالغ عددها (12) بنكا ، وبالتالي فإن العينة اشتملت على (12) بنكا تجاريا أردنيا ، وهم كالآتي : بنك الأردن ؛ بنك المؤسسة العربية المصرفية ؛ البنك العربي ؛ البنك التجاري الأردني ؛ البنك الأردني الكويتي ؛ بنك القاهرة عمان ؛ بنك الإسكان للتجارة والتمويل ؛ البنك الأهلي الأردني ؛ بنك الاتحاد؛ بنك الاستثمار العربي الأردني، البنك الاستثماري؛ وبنك رأس المال.

6.4 الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات

لقد تم استخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Spss) في تحليل البيانات الأولية التي تم جمعها لأغراض هذه الدراسة، وتماشيا مع طبيعة هذه الدراسة، وأهدافها، وأسئلتها، فقد تم استخدام عدة أساليب إحصائية منها بعض الأساليب الوصفية التي شملت كل من : المتوسطات الحسابية، والنسب المئوية، والتكرارات والانحرافات المعيارية.

مقياس التحليل

لقد كان مقياس التحليل المستخدم في الإستبانة هو مقياس ليكرت الخماسي Five Point Likerts Scale

مقياس التحليل

1	2	3	4	5
بدرجة قليلة جدا	بدرجة قليلة	بدرجة متوسطة	بدرجة كبيرة	بدرجة كبيرة جدا

هذا وتم دمج الإجابتين بدرجة قليلة جدا وبدرجة قليلة ، إضافة إلى دمج الإجابتين بدرجة كبيرة وبدرجة كبيرة جدا بعد جمع الاستجابات وذلك لأغراض التحليل ، حيث تم ذلك باحتساب المتوسطات لهذه الاجابات من خلال المعيار الاتي:

اذا كانت الاجابات في المتوسط بين (1- 2.49) فهي تعتبر بدرجة قليلة .

اذا كانت الاجابات في المتوسط بين (2.50- 3.49) فهي تعتبر بدرجة متوسطة.

واذا كانت الاجابات في المتوسط (3.50 فأكثر) فهي تعتبر بدرجة كبيرة.

7.4 محددات الدراسة

واجهت الباحثة العديد من الصعوبات أثناء انجازها لهذه الدراسة كغيرها من الدراسات التي تتطلب جهدا كبيرا من باحثيها، وتمثلت أهم هذه الصعوبات في رفض بعض أفراد العينة الإجابة على الإستبانة ،مما أثر سلبا على نسبة الاسترجاع ،كما أن الدراسة تطلبت الكثير من الجهد والوقت لانجازها ،إذ إن عملية توزيع الاستبانات تمت بشكل شخصي وتم تسليمها باليد لأفراد العينة المستهدفين.

الفصل الخامس

التحليل الإحصائي

1.5 المقدمة

يتناول هذا الفصل عرض وتحليل بيانات الدراسة، حيث تم البدء بتوضيح وصف لخصائص عينة الدراسة والتي تشمل البيانات والخصائص الشخصية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، التخصص ، عدد سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي) ، ثم يليه عرض موسع وشامل لنتائج الدراسة والإجابة عن أسئلة الدراسة ومناقشتها .

2.5 وصف خصائص عينة الدراسة

ويتناول هذا الجزء من هذا الفصل وصف الخصائص الديمغرافية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة من (الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، التخصص، وعدد سنوات الخبرة الإجمالي، وعدد سنوات الخبرة كمدير، والمسمى الوظيفي)، حيث بلغت نسبة الذكور في الدراسة (73.5%) ونسبة الإناث (26.5%) ، وكانت هذه النتيجة المتوقعة وذلك لأسباب تعزى إلى المجتمعات العربية بشكل عام والمحلية بشكل خاص.

وفيما يتعلق بتوزيع الفئات العمرية في عينة الدراسة، وجد أن النسب متقاربة من بعضها مع وجود أكثر المستجيبين في الفئة العمرية الثانية (35- اقل من 45 سنة) حيث بلغت نسبتها (36.7%) ، وهي نسبة تدل على وجود فئة شبابية ضمن التشكيل الإداري للبنوك التجارية الأردنية مما يدل على اهتمام إدارات هذه البنوك بوجود جيل جديد.
أما فيما يخص توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي فقد بينت الدراسة أن نسبة كبيرة بلغت (61.9%) من عينة الدراسة تحمل الشهادة الجامعية الأولى (بكالوريس) ، أن ما نسبته (2.7%) يحملون الدبلوم ، وأن ما نسبته (35.4%) هم من ذوي الدراسات العليا (ماجستير، دكتوراه) ، ولم تظهر أي استجابة للفئة الأولى (ثانوية عامة فما دون) ، وهذا يشكل مؤشرا ايجابيا بوجود مدراء ذوي مؤهلات وثقافة جيدة.

أما ما يتعلق بتوزيع عينة الدراسة حسب التخصص العلمي ، فإن أكبر نسبة من المستجيبين تركزت في تخصص المحاسبة وإدارة الأعمال إذ شكلوا معا أكثر من نصف عينة الدراسة حيث أن ما نسبته 25.9%) من المستجيبين مختصون في المحاسبة، يليهم (25.2%) مختصون في إدارة الأعمال و(7.5%) من عينة الدراسة مختصون بالإدارة العامة وما نسبته (11.6%) منهم مختصون في الاقتصاد ، وبلغت نسبة المختصين في تخصص العلوم المالية والمصرفية (19%) من العينة ، أما التخصصات الأخرى فقد بلغت نسبتها (10.9%) من العينة ، وهذا يدل على أن معظم المدراء يعملون ضمن مجال تخصصهم وهذا يدل على الحرفية والمهارة العالية في العمل.

وفيما يخص عدد سنوات الخبرة الإجمالية فقد بلغت نسبة من لهم خبرة عالية (15 سنة فأكثر) في مجال العمل (46.9%) من عينة الدراسة ، وبلغت نسبة من لديهم خبرة (10- أقل من 15 سنة) في مجال العمل (26.5%) من العينة ، وأن ما نسبته (26.5%) من أفراد العينة لديهم خبرة (10 سنوات فأقل) ، وهذا يدل على وجود خبرات عالية تنعكس إيجابا على الأداء لدى المدراء.
أما بالنسبة لعدد سنوات الخبرة كمدير ، فإن ما نسبته (49%) من المدراء لديهم خبرة (5- اقل من 10 سنوات) في الإدارة، وبلغت نسبة من لديهم خبرة (5 سنوات فأكثر) في الإدارة (27.9%) من المدراء ، أما الذين لديهم خبرة (10- أقل من 15 سنة) فقد بلغت نسبتهم (12.2%) من المدراء ، وبلغت نسبة من لديهم خبرة (15 سنة فأكثر) في الإدارة (10.9%) من المدراء.

وفيما يتعلق بتوزيع أفراد العينة حسب المسمى الوظيفي فإن النسبة الأكبر من أفراد العينة كانت متركزة حول مدراء الفروع وذلك بنسبة (62.6%) ويليها بنسبة (10.2%) من العينة المدراء التنفيذيون ، وكانت النسبة الأقل لنائب المدير العام حيث بلغت (3.4%) من العينة .

ولبيان وصف خصائص عينة الدراسة، تم إيجاد التكرارات والنسب المئوية للمتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة كما هو موضح في الجدول (2-1) على النحو التالي:

جدول (2-1)

وصف خصائص عينة الدراسة

المتغيرات		التكرار	النسبة
الجنس	ذكر	108	73.5
	أنثى	39	26.5
العمر	35 سنة فأقل	42	28.6
	35 سنة- أقل من 45 سنة	54	36.7
	45 سنة- أقل من 55 سنة	36	24.5
	55 سنة فأكثر	15	10.2
المؤهل العلمي	ثانوية عامة فما دون	0	0
	دبلوم كلية مجتمع	4	2.7
	بكالوريس	91	61.9
	دراسات عليا	52	35.4
التخصص في البكالوريس إن وجد	إدارة عامة	11	7.5
	إدارة اعمال	37	25.2
	اقتصاد	17	11.5
	علوم مالية ومصرفية	28	19.0
	محاسبة	38	25.9
	تخصص آخر	16	10.9
عدد سنوات الخبرة الإجمالي	10 سنوات فأقل	39	26.5
	10 – اقل من 15 سنة	39	26.5
	15 سنة فأكثر	69	46.9

عدد سنوات الخبرة كمدير	5 سنوات فأكثر	41	27.9
	5- أقل من 10 سنوات	72	49.0
	10- أقل من 15 سنة	18	12.2
	15 سنة فأكثر	16	10.9
المسمى الوظيفي	مدير تنفيذي	15	10.2
	مدير دائرة التخطيط والأبحاث	11	7.5
	نائب مدير عام	5	3.4
	مدير فرع	92	62.6
	مساعد مدير عام	12	8.2
	مدير موارد بشرية	12	8.2

3.5 تحليل النتائج ومناقشة أسئلة الدراسة

يعرض هذا الجزء من الدراسة تحليلا لنتائج الدراسة والإجابة عن أسئلتها، حيث تم احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للاستجابات بغرض الحكم على درجة الموافقة، وتحديد الأهمية النسبية عند كل فقرة.

السؤال الأول : ما هي استراتيجيات تخطيط الموارد البشرية المتبعة في البنوك التجارية الأردنية ؟ وهل هناك تطبيق والتزام حقيقي بهذه الاستراتيجيات في البنوك التجارية الأردنية ؟

لقد كانت آراء المدراء في قطاع البنوك التجارية الأردنية تتفق مع وجود استراتيجيات واضحة ومحددة ويتم تطبيقها لعملية تخطيط الموارد البشرية في هذه البنوك ، إذ بلغ الوسط الحسابي العام (3.96) وهي نسبة عالية.

من خلال هذه النتائج يتبين أن هناك استراتيجيات مطبقة لعملية تخطيط الموارد البشرية في البنوك التجارية الأردنية، و تتفق هذه النتائج مع دراسة (عبيدات، 2003) التي بينت أن البنوك تقوم بتطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية بدرجة عالية نسبيا .
كما اتفقت مع دراسة (بقلة، 2004) التي توصلت إلى أن هناك ممارسة متوسطة لدى منظمات القطاعين للأنشطة المتعلقة بأسس ومراحل تخطيط الموارد البشرية.

ولقد اتفقت (جواد وفوطة، 2009) في دراستها مع وجود شركات تقوم وبدرجة واضحة بتطبيق كل من التخطيط الاستراتيجي وتخطيط الموارد البشرية، وان هناك توافقا بينهما في هذه الشركات.

وفيما يلي يتم توضيح لهذه النتائج من خلال الجدول (3-1) الذي يوضح استراتيجيات تخطيط الموارد البشرية ودرجة تطبيقها.

جدول (3-1)
مدى وجود وتطبيق استراتيجيات تخطيط الموارد البشرية في قطاع البنوك التجارية الأردنية (ن = 147)

الفقرة	قليلة		متوسطة		كبيرة		الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة		
هناك استراتيجيات وخطط طويلة الأجل واضحة لإدارة الموارد البشرية في البنك.	6	4%	28	19%	113	77%	3.96	0.82
يتم تقدير الاحتياجات من الموارد البشرية بالعدد والتخصص والمهارات والخبرات المطلوبة.	2	1%	24	16%	121	82%	4.06	0.71
يتم تحديد النقص والفائض من الموارد البشرية واتخاذ الإجراءات المناسبة بشأنهم.	5	3%	30	20%	112	76%	3.99	0.80
يتوفر في البنك قواعد بيانات تتضمن كافة المعلومات المتعلقة بالموارد البشرية بما في ذلك فترة انتهاء الخدمة.	3	2%	21	14%	123	84%	4.19	0.75
يتم تطبيق أساليب إدارية حديثة مثل خرائط الإحلال /	10	7%	37	25%	100	68%	3.79	0.86

الاستبدال كأساس لملء الشواغر.								
هناك استراتيجيات واضحة ومحددة لتقييم أداء الموظفين في البنك.	6	4%	15	10%	126	86%	4.17	0.77
يوجد في البنك إستراتيجية لاستقطاب وجذب الأفراد ذوي الخبرات والكفاءات والمهارات والمؤهلات العلمية المطلوبة.	4	3%	37	25%	106	72%	3.88	0.78
لدى البنك إستراتيجية واضحة لاختيار وتعيين الأفراد بناءً على أسس موضوعية وواضحة بعيدا عن المحسوبية والواسطة.	18	12%	39	27%	90	61%	3.61	0.99
يتوفر في البنك استراتيجيات تتعلق بالتدريب والاحتياجات التدريبية، لتطوير أداء الموظفين وتنمية مستوياتهم .	5	3%	21	14%	121	82%	4.11	0.77
يوجد في البنك استراتيجيات واضحة لتحفيز الأفراد.	12	8%	35	24%	100	68%	3.85	0.96
المتوسط العام							3.96	

يتضح من جدول (3-1) ما يلي:

1. إنّ 77% من المبحوثين يوافقون على أن هناك استراتيجيات وخطط طويلة الأجل واضحة لإدارة الموارد البشرية في البنك بدرجة كبيرة ، مما يعني أنّ البنوك موضوع الدراسة تهتم بوضع الاستراتيجيات والخطط طويلة الأجل لإدارة الموارد البشرية.

2. إنّ 82% من المبحوثين يوافقون على أن هناك تقدير الاحتياجات من الموارد البشرية بالعدد والتخصص والمهارات والخبرات المطلوبة بدرجة كبيرة، مما يعني أنّ البنوك موضوع الدراسة تهتم باحتياجات الموارد البشرية بشكل ملائم.

3. إنّ 76% من المبحوثين يوافقون على أنه يتم تحديد النقص والفائض من الموارد البشرية واتخاذ الإجراءات المناسبة بشأنهم بدرجة كبيرة ، مما يعني أنّ البنوك موضوع الدراسة تهتم بتحديد احتياجات الموارد البشرية مع أخذ الفائض والناقص بعين الاعتبار.

4. إنّ 84% من المبحوثين يوافقون على أنه يتوفر في البنك قواعد بيانات تتضمن كافة المعلومات المتعلقة بالموارد البشرية بما في ذلك فترة انتهاء الخدمة بدرجة كبيرة ، مما يعني أنّ البنوك موضوع الدراسة يتوفر لديها قواعد بيانات توفر المعلومات اللازمة للموارد البشرية.

5. إنّ 68% من المبحوثين يوافقون على أنه يتم تطبيق أساليب إدارية حديثة مثل خرائط الإحلال / الاستبدال كأساس لملء الشواغر بدرجة كبيرة ، مما يعني أنّ البنوك موضوع الدراسة تطبق أساليب إدارية حديثة.

6. إنّ 86% من المبحوثين يوافقون على أن هناك استراتيجيات واضحة ومحددة لتقييم أداء الموظفين في البنك بدرجة كبيرة ، مما يعني أنّ البنوك موضوع الدراسة تتبع استراتيجيات واضحة ومحددة لتقييم الأداء الوظيفي.

7. إنّ 72% من المبحوثين يوافقون على أنه يوجد في البنك إستراتيجية لاستقطاب وجذب الأفراد ذوي الخبرات والكفاءات والمهارات والمؤهلات العلمية المطلوبة بدرجة كبيرة، مما يعني أنّ البنوك موضوع الدراسة تتبع استراتيجيات لجذب واستقطاب الخبرات والكفاءات.

8. إنّ 61% من المبحوثين يوافقون على أن لدى البنك إستراتيجية واضحة لاختيار وتعيين الأفراد بناءً على أسس موضوعية وواضحة بعيدا عن المحسوبية والواسطة بدرجة كبيرة ، مما يعني أنّ البنوك موضوع الدراسة لديها أسس موضوعية وواضحة لاختيار وتعيين الأفراد.

9. إنّ 82% من المبحوثين يوافقون على أنه يتوفر في البنك استراتيجيات تتعلق بالتدريب والاحتياجات التدريبية، لتطوير أداء الموظفين وتنمية مستوياتهم بدرجة كبيرة، مما يعني أنّ البنوك موضوع الدراسة لديها استراتيجيات لتطوير الأداء الوظيفي.

10. إنّ 68% من المبحوثين يوافقون على أنه يوجد في البنك استراتيجيات واضحة لتحفيز الأفراد بدرجة كبيرة ، مما يعني أنّ البنوك موضوع الدراسة لديها استراتيجيات واضحة لتحفيز العاملين.

11. يشير المتوسط العام أن تطبيق الأنشطة والممارسات المتعلقة باستراتيجيات عملية تخطيط الموارد البشرية في البنوك قد بلغ (3.96) وأهمية نسبية عالية.

السؤال الثاني: ما هي الفوائد التي يمكن تحقيقها كنتيجة لعملية تخطيط الموارد البشرية في البنوك التجارية الأردنية؟

فيما يتعلق بآراء المدراء حول تحقيق الفوائد المرجوة من عملية تخطيط الموارد البشرية، فإن النتائج بينت أن نسبة عالية من المدراء وافقوا بدرجة عالية نسبيا على أن عملية تخطيط الموارد البشرية تحقق الفوائد المرجوة من تطبيقها ، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (3.95) وهي نسبة عالية.

بينت النتائج وجود فوائد يتم جنيها بدرجة عالية من خلال تطبيق عملية تخطيط الموارد البشرية ، وتتفق هذه النتائج مع دراسة (الحياصات، 2006) التي توصلت إلى أن هناك علاقة

ايجابية بين كفاءة وفعالية استراتيجيات تخطيط الموارد البشرية في المؤسسات الصحفية الأردنية وأدائها المؤسسي.

كما وتتفق هذه النتائج مع دراسة (النسور والزيادات، 2006) التي توصلت إلى وجود تطبيق للأنشطة المتعلقة بتخطيط الموارد البشرية بشكل فاعل مما يساهم في تعزيز المقدرة التنافسية للمنظمات المدروسة.

واستنتجت دراسة (جواد وفوطة، 2009) أن توافق التخطيط الاستراتيجي وتخطيط الموارد البشرية قد يؤثر على ربحية الشركات، وعلى القيمة السوقية المضافة لأسهمها.

كما وتحدثت دراسة (الصرايرة والغريب، 2010) إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية لوظائف إدارة الموارد البشرية على الإبداع التنظيمي في شركة الاتصالات الأردنية.

واتفق (Orpen, 1985) في دراسته أن الاهتمام بالموارد البشرية وبعملية تخطيط الموارد البشرية يؤدي إلى تحقيق فوائد عدة ، ويذكر منها أنها تؤدي إلى الاستمرارية في السوق في ظل الظروف العالمية السائدة مع وجود التنافسية ، وخفض التكاليف وزيادة الأرباح.

وفيما يلي يتم توضيح لهذه النتائج من خلال الجدول (4-1) الذي يبين اتجاهات افراد عينة الدراسة نحو الفوائد التي يتم جنيها من عملية تخطيط الموارد البشرية في البنوك التجارية الأردنية.

جدول (4-1)

اتجاهات افراد عينة الدراسة نحو الفوائد التي يتم جنيها من عملية تخطيط الموارد البشرية في البنوك التجارية الأردنية (ن = 147)

الفقرة	قليلة		متوسطة		كبيرة		الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة		
توفر التخطيط الفعال للموارد البشرية في البنك يساهم في زيادة إنتاجية عمل الأفراد.	8	5%	33	22%	106	72%	3.92	0.83

يساعد تخطيط الموارد البشرية البنك على التأقلم ومواجهة التغيرات في البيئة الخارجية.	5	3%	41	28%	101	69%	3.88	0.80
وجود تخطيط فعال للموارد البشرية في البنك يجعله قادرا على جذب واستقطاب ذوي الخبرات والكفاءات المتميزة.	3	2%	42	29%	101	69%	3.91	0.78
يساهم تخطيط الموارد البشرية في تعزيز القدرة التنافسية للبنك.	5	3%	30	20%	112	76%	4.08	0.86
ممارسة تخطيط الموارد البشرية يؤثر ايجابيا على مستوى الإبداع لدى العاملين.	17	12%	23	16%	107	73%	3.84	0.98
يؤدي تخطيط الموارد البشرية إلى تحسين الأداء المؤسسي من حيث الحصة السوقية والربحية.	8	5%	22	15%	116	79%	4.03	0.84
يؤدي التخطيط الجيد للموارد البشرية إلى زيادة الرضا لدى الزبائن.	8	5%	28	19%	111	76%	3.95	0.84
المتوسط العام							3.95	

يتضح من جدول (4-1) ما يلي:

1. إنّ 72% من المبحوثين يوافقون على توفر التخطيط الفعال للموارد البشرية في البنك يساهم في زيادة إنتاجية عمل الأفراد وبدرجة كبيرة، مما يعني أنّ البنوك موضوع الدراسة تقوم بالتخطيط للموارد البشرية بطريقة تزيد من إنتاجية الأفراد.

2. إنّ 69% من المبحوثين يوافقون على أن تخطيط الموارد البشرية يساعد البنك على التأقلم ومواجهة التغيرات في البيئة الخارجية بدرجة كبيرة، مما يعني أنّ البنوك موضوع الدراسة تأخذ متغيرات البيئة الخارجية بعين الاعتبار عند القيام بعملية التخطيط للموارد البشرية.

3. إنّ 69% من المبحوثين يوافقون على وجود تخطيط فعال للموارد البشرية في البنك يجعله قادرا على جذب واستقطاب ذوي الخبرات والكفاءات المتميزة بدرجة كبيرة، مما يعني أنّ البنوك موضوع الدراسة تهتم بجذب الخبرات والكفاءات.

4. إنّ 76% من المبحوثين يوافقون على أن تخطيط الموارد البشرية يساهم في تعزيز القدرة التنافسية للبنك بدرجة كبيرة ، مما يعني أنّ البنوك موضوع الدراسة تقوم بتخطيط الموارد البشرية للمساهمة في تعزيز القدرة التنافسية.

5. إنّ 68% من المبحوثين يوافقون على أنه يتم تطبيق أساليب إدارية حديثة مثل خرائط الإحلال / الاستبدال كأساس لملء الشواغر بدرجة كبيرة ، مما يعني أنّ البنوك موضوع الدراسة تطبق أساليب إدارية حديثة في مجال ادارة وتخطيط الموارد البشرية.

6. إنّ 73% من المبحوثين يوافقون على أن ممارسة تخطيط الموارد البشرية يؤثر ايجابيا على مستوى الإبداع لدى العاملين بدرجة كبيرة ، مما يعني أنّ البنوك موضوع الدراسة تنعكس فيها عملية تخطيط الموارد البشرية بشكل ايجابي على مستوى الإبداع.

7. إنّ 79% من المبحوثين يوافقون على أنه يؤدي تخطيط الموارد البشرية إلى تحسين الأداء المؤسسي من حيث الحصة السوقية والربحية بدرجة كبيرة ، مما يعني أنّ البنوك موضوع الدراسة تنعكس فيها عملية تخطيط الموارد البشرية بشكل ايجابي على الأداء المؤسسي.

8. إنّ 76% من المبحوثين يوافقون على أنه يؤدي التخطيط الجيد للموارد البشرية إلى زيادة الرضا لدى الزبائن بدرجة كبيرة ، مما يعني أنّ البنوك موضوع الدراسة تنعكس فيها عملية تخطيط الموارد البشرية بشكل ايجابي على رضا الزبائن.

9. يشير المتوسط العام لوجود فوائد من تطبيق عملية تخطيط الموارد البشرية في البنوك قد بلغ (3.95) وأهمية نسبية عالية.

السؤال الثالث : ما هي الأهداف التي يتم تحقيقها من عملية تخطيط الموارد البشرية في البنوك التجارية الأردنية ؟

لقد بينت النتائج كما هو موضح في الجدول (5-1) أن نسبة عالية من العينة وافقت وبدرجة كبيرة على وجود أهداف يتم تحقيقها من عملية تخطيط الموارد البشرية في البنوك التجارية الأردنية، حيث بلغ الوسط الحسابي العام (3.99) وهي نسبة عالية.

تتفق هذه النتائج مع دراسة (Orpen, 1985) التي توصلت إلى أن عملية تخطيط الموارد البشرية تساعد على حل المشاكل المتعلقة بالموارد البشرية ،وملء الشواغر بالشكل الأمثل وبطريقة فعالة.

وفيما يلي توضيح لهذه النتائج من خلال الجدول(5-1) الذي يوضح الأهداف التي يتم تحقيقها من عملية تخطيط الموارد البشرية في البنوك التجارية الأردنية

جدول (5-1)
الأهداف التي يتم تحقيقها من عملية تخطيط الموارد البشرية في البنوك التجارية الأردنية

الفقرة	قليلة		متوسطة		كبيرة		الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة		
التنبؤ الدقيق باحتياجات البنك المستقبلية من الموارد البشرية يزيد من قدراتها الإنتاجية.	10	7%	43	29%	94	64%	3.80	0.90
تساعد عملية تخطيط الموارد البشرية على تحديد حاجات البنك من الأفراد لفترات زمنية قادمة مما يخفض التكلفة التي قد تنتج عن النقص أو الزيادة في العمالة.	9	6%	31	21%	107	73%	3.90	0.83
عملية تخطيط الموارد البشرية تؤدي إلى للبنك تعيين العدد اللازم من الموظفين.	3	2%	21	14%	123	84%	4.12	0.72

تساعد عملية تخطيط الموارد البشرية على تطوير الموارد البشرية من خلال تحديد الاحتياجات التدريبية اللازمة لهم.	1	1%	21	14%	125	85%	4.16	0.68
تساعد عملية تخطيط الموارد البشرية البنك على وضع الشخص المناسب في المكان المناسب والوقت المناسب.	3	2%	29	20%	115	78%	3.99	0.77
المتوسط العام							3.99	

يتضح من جدول (5-1) ما يلي:

1. إنّ 64% من المبحوثين يوافقون على أن التنبؤ الدقيق باحتياجات البنك المستقبلية من الموارد البشرية يزيد من قدراتها الإنتاجية وبدرجة كبيرة ، مما يعني أنّ البنوك موضوع الدراسة تقوم بالتنبؤ الدقيق بالاحتياجات المستقبلية مما يزيد من القدرة الإنتاجية.

2. إنّ 73% من المبحوثين يوافقون على أنه تساعد عملية تخطيط الموارد البشرية على تحديد حاجات البنك من الأفراد لفترات زمنية قادمة مما يخفض التكلفة التي قد تنتج عن النقص أو الزيادة في العمالة بدرجة كبيرة ، مما يعني أنّ البنوك موضوع الدراسة تنعكس فيها عملية تخطيط الموارد البشرية بشكل ايجابي على خفض التكلفة.

3. إنّ 84% من المبحوثين يوافقون على أن عملية تخطيط الموارد البشرية تؤدي إلى تعيين العدد اللازم من الموظفين بدرجة كبيرة ، مما يعني أنّ البنوك موضوع الدراسة تخطط للموارد البشرية بالطرق الفضلى.

4. إنّ 85% من المبحوثين يوافقون على أنه تساعد عملية تخطيط الموارد البشرية على تطوير الموارد البشرية من خلال تحديد الاحتياجات التدريبية اللازمة لهم بدرجة كبيرة ، مما يعني أنّ البنوك موضوع الدراسة تقوم بتخطيط الموارد البشرية بهدف تطوير الموارد البشرية.

5. إنّ 78% من المبحوثين يوافقون على أنه تساعد عملية تخطيط الموارد البشرية البنك على وضع الشخص المناسب في المكان المناسب والوقت المناسب بدرجة كبيرة، مما يعني أنّ البنوك موضوع الدراسة تخطط للموارد البشرية بهدف الاستغلال الأمثل لهذه الموارد.

6. يشير المتوسط العام لوجود أهداف واضحة من تطبيق عملية تخطيط الموارد البشرية في البنوك قد بلغ (3.99) وأهمية نسبية عالية.

السؤال الرابع : هل هناك تكامل وتوافق بين الاستراتيجيات العامة للبنوك التجارية و استراتيجيات تخطيط الموارد البشرية لديها ،وما درجته أن وجد؟ وهل يتم اشتقاق استراتيجيات تخطيط الموارد من الاستراتيجيات العامة للبنوك التجارية الأردنية؟

تبين من النتائج الموضحة في الجدول (6-1) أن هناك توافق وبدرجة عالية نسبيا بين الاستراتيجيات العامة للبنوك التجارية و استراتيجيات تخطيط الموارد البشرية ، كما أن استراتيجيات تخطيط الموارد البشرية فيها مشتقة وبدرجة كبيرة من الاستراتيجيات العامة للبنوك حسب رأي المدراء فيها، حيث بلغ الوسط الحسابي العام (4.01) وهي نسبة عالية.

ولقد اتفقت هذه النتائج نوعا ما مع دراسة (عبيدات، 2003) التي أكدت أن البنوك لديها مقدرة متوسطة على الربط بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة الموارد البشرية ووظائفها.
كما اتفقت هذه النتائج مع دراسة (بقلة، 2004) التي وضحت أن هناك ربط بدرجة متوسطة بين إستراتيجية المنظمة العامة وتخطيط الموارد البشرية فيها.

بينما تناقضت هذه النتائج مع دراسة (طهماز، 2003)الذي أكد أن معظم منظمات الأعمال الصناعية الأردنية لا تمارس عملية الربط والتكامل ما بين إستراتيجية المنظمة وإستراتيجية إدارة الموارد البشرية ،وتم التوصل إلى وجود معوقات بارزة تحد وتعيق من تبني هذه المنظمات لعملية الربط والتكامل.

وفيما يلي الجدول (6-1) الذي يبين درجة التوافق بين الاستراتيجيات العامة للبنوك التجارية و استراتيجيات تخطيط الموارد البشرية في البنوك التجارية الأردنية

جدول (6-1)

التوافق بين الاستراتيجيات العامة للبنوك التجارية و استراتيجيات تخطيط الموارد البشرية في البنوك التجارية الأردنية

الفقرة	قليلة		متوسطة		كبيرة		الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة		
تعتبر رسالة البنك الأساس الذي تنطلق منه رسالة إدارة الموارد البشرية.	8	5%	37	25%	102	69%	3.92	0.86
تعتمد عملية تخطيط الموارد البشرية على وجود أهداف إستراتيجية تسعى الإدارة لتحقيقها من خلال مواردها البشرية.	3	2%	28	19%	116	79%	4.03	0.73
تحرص الإدارة العليا على اطلاع العاملين في جميع المستويات الإدارية على الأهداف الإستراتيجية التي تسعى الإدارة لتحقيقها.	5	3%	40	27%	102	69%	3.93	0.84
يتم التنسيق ما بين إدارة الموارد البشرية والإدارة العليا عند اتخاذ أي إجراء يتعلق بتقليص العمالة أو تعيين أفراد جدد.	5	3%	18	12%	122	83%	4.12	0.78
يتم التنسيق والتعاون ما بين إدارة الموارد البشرية المعنية بالتخطيط والإدارات الأخرى قبل إجراء أي تعيينات جديدة أو تنقلات أو ترقيات.	8	5%	28	19%	111	76%	3.99	0.86
هناك ربط وتكامل ما بين إستراتيجية البنك العامة وتخطيط الموارد البشرية فيها.	3	2%	25	17%	118	80%	4.06	0.75

0.78	4.10	83%	122	13%	19	3%	5	تشكل عملية تخطيط الموارد البشرية جزءا أساسيا من التخطيط الاستراتيجي العام للبنك ، وغيابها قد يؤدي إلى ضعف التخطيط الاستراتيجي في المنظمة.
0.73	3.98	82%	120	15%	22	3%	5	.تحرص إدارة البنك على إدامة التناغم بين التوجيهات العامة للبنك وتوجيهات إدارة الموارد البشرية.
0.79	4.01	78%	115	18%	27	3%	5	تتوجه الأنشطة التخطيطية لإدارة الموارد البشرية نحو تحقيق رسالة ورؤية البنك.
0.81	4.03	80%	117	16%	24	4%	6	يسعى البنك من خلال رسالته إلى خلق حالة من التعاون الفعال بين إدارة الموارد البشرية وبين أقسام البنك ووحداته الإدارية الأخرى.
0.87	3.90	67%	99	29%	42	4%	6	تأخذ إدارة البنك نتائج تحليل البيئة الداخلية والخارجية بعين الاعتبار عند صياغة خطط واستراتيجيات الموارد البشرية.
0.78	4.04	80%	118	16%	24	3%	5	تشارك الإدارة العليا إدارة الموارد البشرية في وضع الأهداف الإستراتيجية التي من خلالها يمكن تحقيق رسالة البنك.
	4.01	المتوسط العام						

يتضح من جدول (6-1) ما يلي:

1. إنّ 69% من المبحوثين يوافقون على أن تعتبر رسالة البنك الأساس الذي تنطلق منه رسالة إدارة الموارد البشرية وبدرجة كبيرة ، مما يعني أنّ البنوك موضوع الدراسة تقوم بإدارة الموارد البشرية في ضوء الأسس التي تم صياغة الرسالة عليها.

2. إنّ 79% من المبحوثين يوافقون على أنه تعتمد عملية تخطيط الموارد البشرية على وجود أهداف إستراتيجية تسعى الإدارة لتحقيقها من خلال مواردها البشرية بدرجة كبيرة ، مما يعني أنّ البنوك موضوع الدراسة تتوافق فيها عملية تخطيط الموارد البشرية مع الأهداف الإستراتيجية لديها .

3. إنّ 69% من المبحوثين يوافقون على حرص الإدارة العليا على اطلاع العاملين في جميع المستويات الإدارية على الأهداف الإستراتيجية التي تسعى الإدارة لتحقيقها بدرجة كبيرة ، مما يعني أنّ البنوك موضوع الدراسة تحرص على مشاركة العاملين في عملية التخطيط للموارد البشرية.

4. إنّ 83% من المبحوثين يوافقون على أنه يتم التنسيق ما بين إدارة الموارد البشرية والإدارة العليا عند اتخاذ أي إجراء يتعلق بتقليص العمالة أو تعيين أفراد جدد بدرجة كبيرة ، مما يعني أنّ البنوك موضوع الدراسة يوجد فيها توافق بين قرارات الإدارة العليا وحاجات الموارد البشرية.

5. إنّ 76% من المبحوثين يوافقون على أنه يتم التنسيق والتعاون ما بين إدارة الموارد البشرية المعنية بالتخطيط والإدارات الأخرى قبل إجراء أي تعيينات جديدة أو تنقلات أو ترقيات بدرجة كبيرة ، مما يعني أنّ البنوك موضوع الدراسة تتوافق فيها القرارات الإدارية بين الموارد البشرية والإدارات الأخرى.

6. إنّ 80% من المبحوثين يوافقون على أن هناك ربط وتكامل ما بين إستراتيجية البنك العامة وتخطيط الموارد البشرية فيها بدرجة كبيرة ، مما يعني أنّ البنوك موضوع الدراسة تتوافق فيها الاستراتيجيات العامة مع تخطيط الموارد البشرية.

7. إنّ 83% من المبحوثين يوافقون على أنه تشكل عملية تخطيط الموارد البشرية جزءا أساسيا من التخطيط الاستراتيجي العام للبنك، وغيابها قد يؤدي إلى ضعف التخطيط الاستراتيجي في المنظمة بدرجة كبيرة ، مما يعني أنّ البنوك موضوع الدراسة تتوافق فيها عملية التخطيط للموارد البشرية مع عملية التخطيط الاستراتيجي للمنظمة.

8. إنّ 82% من المبحوثين يوافقون على حرص إدارة البنك على إدامة التناغم بين التوجيهات العامة للبنك وتوجيهات إدارة الموارد البشرية بدرجة كبيرة ، مما يعني أنّ البنوك موضوع الدراسة تتوافق فيها توجيهات إدارة الموارد البشرية مع التوجهات العامة.

9. إنّ 78% من المبحوثين يوافقون على أنه تتوجه الأنشطة التخطيطية لإدارة الموارد البشرية نحو تحقيق رسالة ورؤية البنك بدرجة كبيرة ، مما يعني أنّ البنوك موضوع الدراسة تتوجه فيها أنشطة الموارد البشرية لتحقيق رسالة ورؤية البنك.

10. إنّ 80% من المبحوثين يوافقون على سعي البنك من خلال رسالته إلى خلق حالة من التعاون الفعال بين إدارة الموارد البشرية وبين أقسام البنك ووحداته الإدارية الأخرى بدرجة كبيرة ، مما يعني أنّ البنوك موضوع الدراسة تتوافق فيها إدارة الموارد البشرية مع الإدارات الأخرى.

11. إنّ 67% من المبحوثين يوافقون على تأخذ إدارة البنك نتائج تحليل البيئة الداخلية والخارجية بعين الاعتبار عند صياغة خطط واستراتيجيات الموارد البشرية بدرجة كبيرة ، مما يعني أنّ إدارة البنوك تأخذ بعين الاعتبار المتغيرات في البيئة الخارجية عند صياغة خطط واستراتيجيات الموارد البشرية.

12. إنّ 80% من المبحوثين يوافقون على تشارك الإدارة العليا إدارة الموارد البشرية في وضع الأهداف الإستراتيجية التي من خلالها يمكن تحقيق رسالة البنك بدرجة كبيرة، مما يعني أنّ الإدارة العليا في البنوك تشارك إدارة الموارد البشرية بوضع أهدافها الإستراتيجية لديها .

13. يشير المقياس العام لوجود توافق واضح بين الاستراتيجيات العامة للبنوك واستراتيجيات تخطيط الموارد البشرية فيها فقد بلغ المتوسط الحسابي العام (4.01) وأهمية نسبية عالية.

السؤال الخامس: ما هي التحديات والصعوبات التي قد تعيق ممارسة عملية تخطيط الموارد البشرية وتحول دون التكامل بين إستراتيجية البنك العامة وإستراتجية تخطيط الموارد البشرية في البنوك التجارية الأردنية؟

لقد بينت النتائج قلة وجود معيقات وتحديات تواجه عملية تخطيط الموارد البشرية في البنوك التجارية الأردنية، حيث بلغ الوسط الحسابي العام (2.20).

ولقد تناقضت هذه النتائج مع دراسة (بقلة، 2004) التي بينت وجود معوقات بارزة تحد وتعيق بدرجة متوسطة من تبني ممارسة تخطيط الموارد البشرية بشكل فعال في منظمات القطاعين.

بينما تناقضت هذه النتائج مع دراسة (طهماز، 2003)الذي أكد وجود معوقات بارزة تحد وتعيق من تبني منظمات الأعمال الصناعية الأردنية لعملية الربط والتكامل .

وفيما يلي الجدول (7-1) الذي يوضح التحديات والصعوبات التي قد تواجه عملية تخطيط الموارد البشرية في البنوك التجارية الأردنية

جدول (7-1)

المعيقات والتحديات التي قد تعيق ممارسة عملية تخطيط الموارد البشرية في البنوك التجارية الأردنية

الفقرة	قليلة		متوسطة		عالية		الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة		
الظروف والتغييرات الديناميكية في البيئة الخارجية تعيق تطبيق عملية تخطيط الموارد البشرية لديكم.	59	40%	55	37%	53	22%	2.71	1.11

قلة وجود ذوي الخبرات والكفاءات المختصين بتخطيط الموارد البشرية.	82	56%	32	22%	33	22%	2.47	1.14
نقص الوعي والاهتمام بتطبيق عملية تخطيط الموارد البشرية من قبل الإدارة العليا.	95	65%	26	18%	25	17%	2.28	1.113
نقص المعلومات والبيانات وعدم توفر قواعد بيانات متعلقة بالموارد البشرية.	89	61%	32	22%	26	18%	2.27	1.15
هناك ضعف في التنسيق بين قسم إدارة الموارد البشرية والأقسام الأخرى .	100	68%	28	19%	19	13%	2.14	1.12
هناك ضعف في التنسيق بين قسم إدارة الموارد البشرية والإدارة العليا.	103	70%	24	16%	20	14%	2.13	1.12
لا يوجد تكامل بين خطط الموارد البشرية والخطط الإستراتيجية للبنك.	100	68%	27	19%	19	13%	2.18	1.09
عدم وضوح الأهداف والاستراتيجيات العامة للبنك.	111	76%	15	10%	20	14%	1.95	1.16
عدم المعرفة بالفوائد التي قد يجنيها البنك من تطبيق عملية تخطيط الموارد البشرية.	113	77%	12	8%	22	15%	1.99	1.15
عدم إلمام مسئولي دائرة الموارد البشرية بتخطيط الموارد البشرية.	107	73%	18	12%	22	15%	2.00	1.16
لا توجد أسس دقيقة وموضوعية لاختيار وتعيين الأفراد.	105	71%	20	14%	22	15%	2.07	1.16

	2.20	المتوسط العام

يتضح من جدول (7-1) ما يلي:

1. إنّ 40% من المبحوثين يوافقون على أن الظروف والتغييرات الديناميكية في البيئة الخارجية تعيق تطبيق عملية تخطيط الموارد البشرية لديهم وبدرجة قليلة، مما يعني أنّ البنوك موضوع الدراسة لا تعتبر الظروف والتغيرات في البيئة الخارجية من معيقات عملية تخطيط الموارد البشرية.

2. إنّ 56% من المبحوثين يوافقون بدرجة قليلة على أن قلة وجود ذوي الخبرات والكفاءات المختصين بتخطيط الموارد البشرية قد تعيق تطبيق عملية تخطيط الموارد البشرية ، مما يعني أنّ البنوك موضوع الدراسة لا تعاني من قلة الخبرات والكفاءات للقيام بعملية التخطيط للموارد البشرية.

3. إنّ 65% من المبحوثين يوافقون على نقص الوعي والاهتمام بتطبيق عملية تخطيط الموارد البشرية من قبل الإدارة العليا بدرجة قليلة ، مما يعني أنّ الإدارة العليا في البنوك لا ينقصها الوعي بتطبيق عملية تخطيط الموارد البشرية.

4. إنّ 61% من المبحوثين يوافقون على أن نقص المعلومات والبيانات وعدم توفر قواعد بيانات متعلقة بالموارد البشرية بدرجة قليلة ، مما يعني أنّ البنوك لا تعاني من نقص المعلومات والبيانات المتعلقة بالموارد البشرية.

5. إنّ 68% من المبحوثين يوافقون على أن هناك ضعف في التنسيق بين قسم إدارة الموارد البشرية والأقسام الأخرى بدرجة قليلة، مما يعني أنّ البنوك موضوع الدراسة لا تعاني من نقص في التنسيق بين قسم إدارة الموارد البشرية والأقسام الأخرى.

6. إنّ 70% من المبحوثين يوافقون على أن هناك ضعف في التنسيق بين قسم إدارة الموارد البشرية والإدارة العليا بدرجة قليلة، مما يعني أنّ البنوك موضوع الدراسة لا تعاني من نقص في التنسيق بين قسم إدارة الموارد البشرية والإدارة العليا.

7. إنّ 68% من المبحوثين يوافقون على أنه لا يوجد تكامل بين خطط الموارد البشرية والخطط الإستراتيجية للبنك بدرجة قليلة، مما يعني أنّ البنوك تتوافق فيها عملية التخطيط للموارد البشرية مع عملية التخطيط الاستراتيجي للبنوك.

8. إنّ 76% من المبحوثين يوافقون على عدم وضوح الأهداف والاستراتيجيات العامة للبنك بدرجة قليلة ، مما يعني أنّ البنوك يوجد فيها وضوح في الأهداف والاستراتيجيات العامة للبنك.

9. إنّ 77% من المبحوثين يوافقون على أنه عدم المعرفة بالفوائد التي قد يجنيها البنك من تطبيق عملية تخطيط الموارد البشرية بدرجة قليلة، مما يعني أنّ البنوك موضوع الدراسة لا تعاني من عدم معرفة الفوائد المتوقعة من عملية التخطيط للموارد البشرية.

10. إنّ 73% من المبحوثين يوافقون على عدم إلمام مسئولي دائرة الموارد البشرية بتخطيط الموارد البشرية بدرجة قليلة، مما يعني أنّ البنوك لا تعاني من عدم إلمام مسئولي دائرة الموارد البشرية بتخطيط الموارد البشرية.

11. إنّ 71% من المبحوثين يوافقون على أنه لا توجد أسس دقيقة وموضوعية لاختيار وتعيين الأفراد بدرجة قليلة، مما يعني أنّ البنوك تعتمد على أسس دقيقة وموضوعية لاختيار وتعيين الأفراد.

12. يشير المتوسط العام لعدم وجود تحديدات ومعيقات مؤثرة تعيق ممارسة عملية التخطيط للموارد البشرية في البنوك، فقد بلغ المتوسط الحسابي العام (2.20) وأهمية نسبية قليلة.

الفصل السادس

النتائج والتوصيات

1.6 المقدمة

يهدف هذا الفصل إلى تقديم ملخص لأهم النتائج التي تم التوصل إليها في هذه الدراسة ، وذلك استنادا إلى البيانات التي تم جمعها من أفراد العينة، وأسئلة الدراسة التي تمت الإجابة عليها ، ويتم كذلك تقديم أهم التوصيات والمقترحات الملائمة في ضوء الاستنتاجات التي تم التوصل إليها.

2.6 نتائج الدراسة

لقد توصلت هذه الدراسة والتي تهدف إلى التعرف على استراتيجيات تخطيط الموارد البشرية في البنوك التجارية الأردنية إلى العديد من النتائج التي سيتم تسليط الضوء عليها في هذا الفصل.

بينت نتائج الدراسة أن الغالبية العظمى من المدراء المبحوثين وبنسبة (73.5%) منهم من الذكور، و ما نسبته (26.5%) فقط من الإناث، وأن المدراء المبحوثين معظمهم ذوي تأهيل علمي مرتفع ، إذ إن (61.9%) منهم يحملون شهادة البكالوريس وأن (35.4%) منهم يحملون شهادات عليا.

كما وأظهرت النتائج أن ما نسبته (36.7%) من المدراء هم بعمر لا يزيد عن (45 سنة) ، وأن ما نسبته (46.9%) منهم تزيد خبرتهم الإجمالية عن (15 سنة) ، كما أن ما نسبته (49%) من المدراء تصل خبرتهم كمدراء إلى 10 سنوات.

وفيما يلي يتم عرض أهم النتائج التي أظهرتها هذه الدراسة :

أولا: أظهرت النتائج أن البنوك التجارية الأردنية تقوم وبنسبة كبيرة بتطبيق الاستراتيجيات المتعلقة بتخطيط الموارد البشرية ، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (3.96) وهي نسبة مرتفعة. حيث أظهرت النتائج الآتي:

1. أن البنوك التجارية الأردنية لديها استراتيجيات وخطط طويلة الأجل، واضحة لإدارة الموارد البشرية في البنك بنسبة (77%) .

2. كما تبين أن البنوك التجارية الأردنية تقوم بتقدير الاحتياجات من الموارد البشرية بالعدد والتخصص والمهارات والخبرات المطلوبة بنسبة (82%) .

3. ويظهر أيضا أن البنوك التجارية الأردنية تقوم بتحديد النقص والفائض من الموارد البشرية لديها واتخاذ الإجراءات المناسبة بشأنهم بنسبة (76%) .

4. وبينت النتائج أن البنوك التجارية الأردنية يتوفر لديها قواعد بيانات تتضمن كافة المعلومات المتعلقة بالموارد البشرية بنسبة (84%) .

5. وظهر أن البنوك التجارية الأردنية تطبق أساليب إدارية حديثة مثل خرائط الإحلال / الاستبدال كأساس لملء الشواغر بنسبة (68%) .

6. ووضحت النتائج أن البنوك التجارية الأردنية لديها استراتيجيات واضحة ومحددة لتقييم أداء الموظفين بنسبة (86%) .

7. وتبين أن البنوك التجارية الأردنية تطبق إستراتيجية لاستقطاب وجذب الأفراد ذوي الخبرات والكفاءات والمهارات والمؤهلات العلمية المطلوبة بنسبة (72%) .

8. كما وأظهرت النتائج أن لدى البنوك التجارية الأردنية إستراتيجية واضحة لاختيار وتعيين الأفراد بناءً على أسس موضوعية وواضحة بعيدا عن الواسطة والمحسوبية بنسبة (61%) .

9. وبينت النتائج أن البنوك التجارية الأردنية يتوفر لديها استراتيجيات تتعلق بالتدريب والاحتياجات التدريبية، لتطوير أداء الموظفين وتنمية مستوياتهم بنسبة (82%) .

10. ويظهر من النتائج أن البنوك التجارية الأردنية تطبق استراتيجيات واضحة لتحفيز الأفراد بنسبة (68%) .

ثانيا: أظهرت النتائج أن هناك فوائد عدة تجنيها البنوك التجارية الأردنية من تطبيق عملية تخطيط الموارد البشرية بدرجة عالية ، حيث بلغت معدل مجموع المتوسطات الحسابية (3.95). وهنا يمكن استنتاج ما يلي:

1. أن عملية تخطيط الموارد البشرية تساعد البنوك التجارية الأردنية على التأقلم ومواجهة التغيرات في البيئة الخارجية كما تجعلها قادرة على جذب واستقطاب ذوي الخبرات والكفاءات المتميزة بنسبة (69%) .

2. إن عملية تخطيط الموارد البشرية تساهم في زيادة إنتاجية عمل الأفراد في البنوك التجارية الأردنية بنسبة (72%) .

3. أن تخطيط الموارد البشرية يساهم في تعزيز القدرة التنافسية وزيادة الرضا لدى الزبائن في البنوك التجارية الأردنية بنسبة (76%) .

4. أن ممارسة تخطيط الموارد البشرية يؤثر ايجابيا على مستوى الإبداع لدى العاملين في البنوك التجارية الأردنية بنسبة (73%) .

5. أن تخطيط الموارد البشرية يؤدي إلى تحسين الأداء المؤسسي في البنوك التجارية الأردنية من حيث الحصة السوقية والربحية بنسبة (79%) .

ثالثا: بينت النتائج أن عملية تخطيط الموارد البشرية حققت الأهداف المرجوة من تطبيقها في البنوك التجارية الأردنية بدرجة كبيرة ، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (3.99) . وتظهر النتائج ما يلي:

1. أن عملية تخطيط الموارد البشرية تساعد البنوك التجارية الأردنية على تحديد حاجاتها من الأفراد لفترات زمنية قادمة، مما يخفض التكلفة التي قد تنتج عن النقص أو الزيادة في العمالة وذلك بنسبة (73%) .

2. أن عملية تخطيط الموارد البشرية تؤدي إلى تعيين العدد اللازم من الموظفين في البنوك التجارية الأردنية بنسبة (84%) .

3. أن عملية تخطيط الموارد البشرية تساعد على تطوير الموارد البشرية في البنوك التجارية الأردنية ، من خلال تحديد الاحتياجات التدريبية اللازمة لهم بنسبة (85%) .

4. أن عملية تخطيط الموارد البشرية تساعد البنوك التجارية الأردنية على وضع الشخص المناسب في المكان المناسب والوقت المناسب بنسبة (78%) .

رابعا: أظهرت النتائج أن هناك توافق وتكامل بدرجة كبيرة بين عملية تخطيط الموارد البشرية والتخطيط الاستراتيجي في البنوك التجارية الأردنية ، وان استراتيجيات تخطيط الموارد البشرية مشتقة بدرجة كبيرة من الاستراتيجيات العامة لديها، حيث بلغ معدل مجموع المتوسطات (4.01) وهي نسبة عالية. ويمكن أن نستنتج هنا أن :

1. أن نسبة (69%) من المدراء يوافقون بدرجة كبيرة أن رسالة البنوك التجارية الأردنية هي الأساس الذي تنطلق منه رسالة إدارة الموارد البشرية ، كما أن الإدارة العليا تحرص على اطلاع العاملين في جميع المستويات الإدارية على الأهداف الإستراتيجية التي تسعى الإدارة لتحقيقها.

2. أن نسبة (79%) من المدراء يوافقون بدرجة كبيرة على أن عملية تخطيط الموارد البشرية تعتمد على وجود أهداف إستراتيجية تسعى الإدارة لتحقيقها من خلال مواردها البشرية.

3. هناك نسبة (83%) من المدراء يوافقون بدرجة كبيرة انه يتم التنسيق ما بين إدارة الموارد البشرية والإدارة العليا عند اتخاذ أي إجراء يتعلق بتقليص العمالة أو تعيين أفراد جدد، وان عملية تخطيط الموارد البشرية تشكل جزءا أساسيا من التخطيط الاستراتيجي العام للبنوك التجارية الأردنية ، وغيابها قد يؤدي إلى ضعف التخطيط الاستراتيجي في المنظمة.

4. ويوافق(76%) من المدراء بدرجة كبيرة انه يتم التنسيق والتعاون ما بين إدارة الموارد البشرية المعنية بالتخطيط والإدارات الأخرى في البنوك التجارية الأردنية قبل إجراء أي تعيينات جديدة أو تنقلات أو ترقيات.

5. ويرى (80%) من المدراء أن هناك ربط وتكامل ما بين إستراتيجية البنك العامة وتخطيط الموارد البشرية فيها، كما يوافقوا بدرجة كبيرة أن البنوك تسعى من خلال رسالته إلى خلق حالة من التعاون الفعال بين إدارة الموارد البشرية وبين أقسام البنك ووحداته الإدارية الأخرى، ويروا

أيضا أن الإدارة العليا تشارك إدارة الموارد البشرية في وضع الأهداف الإستراتيجية التي من خلالها يمكن تحقيق رسالة البنوك التجارية الأردنية.

6. ويؤكد ما نسبته (82%) من المدراء بدرجة كبيرة أن إدارات البنوك تحرص على إدامة التناغم بين التوجيهات العامة للبنك وتوجيهات إدارة الموارد البشرية.

7. أن (78%) من المدراء يوافقون بدرجة كبيرة على أن الأنشطة التخطيطية لإدارة الموارد البشرية في البنوك التجارية الأردنية تتوجه نحو تحقيق رسالة ورؤية البنك.

8. وقد وافق (67%) من المدراء بدرجة كبيرة أن إدارات البنوك تأخذ نتائج تحليل البيئة الداخلية والخارجية بعين الاعتبار عند صياغة خطط واستراتيجيات الموارد البشرية لديها .

خامسا: لقد بينت النتائج قلة وجود صعوبات وتحديات تعيق ممارسة عملية تخطيط الموارد البشرية وتحول دون التكامل بين استراتيجيات البنوك العامة وإستراتيجيات تخطيط الموارد البشرية ، حيث بلغ معدل مجموع المتوسطات (2.20) . ولقد أظهرت النتائج ما يلي:

1. أن نسبة (40%) من المدراء يوافقون بدرجة قليلة على أن الظروف والتغييرات الديناميكية في البيئة الخارجية تعيق تطبيق عملية تخطيط الموارد البشرية لدى البنوك التجارية الأردنية.

2. أن نسبة (56%) من المدراء يوافقون بدرجة قليلة أن قلة وجود ذوي الخبرات والكفاءات المختصين بتخطيط الموارد البشرية تعيق تطبيق عملية تخطيط الموارد البشرية لدى البنوك التجارية الأردنية.

3. أن (65%) من المدراء يوافقون بدرجة قليلة على أن نقص الوعي والاهتمام بتطبيق عملية تخطيط الموارد البشرية من قبل الإدارة العليا قد يعيق تطبيق عملية تخطيط الموارد البشرية لدى البنوك التجارية الأردنية.

4. أن (61%) من المدراء يوافقون بدرجة قليلة على أن نقص المعلومات والبيانات وعدم توفر قواعد بيانات متعلقة بالموارد البشرية قد تعيق تطبيق عملية تخطيط الموارد البشرية لدى البنوك التجارية الأردنية.

5. أن (68%) من المدراء يوافقون بدرجة قليلة على أن هناك ضعف في التنسيق بين قسم إدارة الموارد البشرية والأقسام الأخرى، وانه لا يوجد تكامل بين خطط الموارد البشرية والخطط الإستراتيجية للبنوك التجارية الأردنية .

6. أن نسبة (70%) من المدراء يوافقون بدرجة قليلة على أن هناك ضعف في التنسيق بين قسم إدارة الموارد البشرية والإدارة العليا في البنوك التجارية الأردنية .

7. أن(76%) من المدراء يوافقون بدرجة قليلة على أن هناك عدم وضوح الأهداف والاستراتيجيات العامة للبنوك التجارية الأردنية .

8. هناك (77%) من المدراء يوافقون بدرجة قليلة على عدم المعرفة بالفوائد التي قد يجنيها البنوك من تطبيق عملية تخطيط الموارد البشرية.

9. أن هناك نسبة (73%) من المدراء يوافقون بدرجة قليلة على عدم إلمام مسئولي دائرة الموارد البشرية بتخطيط الموارد البشرية في البنوك التجارية الأردنية .

10. أن (71%) من المدراء يوافقون بدرجة قليلة على عدم وجود أسس دقيقة وموضوعية لاختيار وتعيين الأفراد في البنوك التجارية الأردنية .

3.6 التوصيات

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة توصي الباحثة بما يلي:

1. ضرورة الاهتمام والتعاون بشكل اكبر مع الباحثين وطلبة الدراسات العليا في مجال البحث العلمي ، إذ إن البحث العلمي مهم وضروري لتقدم المجتمعات ، وقد يفيدهم لأغراض كثيرة في المستقبل ، فبدون تعاونهم لا يتم تحقيق الاستفادة.

2. زيادة الاهتمام بهذا الموضوع ودراسته بشكل أوسع من قبل الباحثين، نظرا لأهميته وأهمية الموارد البشرية في أي منظمة وأي مجال كان ،إذ إن الدراسات السابقة المتعلقة بالموضوع قليلة.

3. ضرورة الاهتمام بشكل اكبر بالتحفيز بأشكاله المتعددة للأفراد العاملين في البنوك التجارية الأردنية ، والبنوك والمنظمات الأخرى ، لما له من تأثير كبير على جوانب متعددة تتعلق بزيادة الإنتاجية، والرضا الوظيفي، وتحسين الأداء ورفع مستوى الإبداع، وغيرها من الجوانب الأخرى المهمة.

4. ضرورة مراعاة تطبيق أساليب إدارية حديثة مثل خرائط الإحلال / الاستبدال كأساس لملء الشواغر.

5. التركيز بشكل اكبر على وجود إستراتيجية واضحة لاختيار وتعيين الأفراد بناءً على أسس موضوعية وواضحة بعيدا عن المحسوبية والواسطة.

6. ضرورة حرص الإدارة العليا على اطلاع العاملين في جميع المستويات الإدارية على الأهداف الإستراتيجية التي تسعى الإدارة لتحقيقها.

7. ضرورة اخذ الإدارة العليا للبنوك، تحليل البيئة الداخلية والخارجية بعين الاعتبار عند صياغة خطط واستراتيجيات الموارد البشرية لديها.

المراجع:

المراجع الانجليزية

1) Abu-Doleh, J. " Human Resource Planning in Jordan : A Challenge for the next Millennium" , Middle East Business Review , Vol.4, No. 1, 2000.

2) Abu-Doleh, J. " Management Training and Development Needs Assessment Practices in the Jordanian Private and Public Sectors: Integration or Isolated?". Journal of Transnational Management Development, Vol.9, 2004.

3) Ali, Muhammad , Ahmad, zulfqar and Iqbal, javed . "Human Resource Planning : A Key to Internal and External Fit". African Journal Of Business Management, Vol.6, No.27, 2012.

4) Al-zegaier, Hanadi, Al-Zu'bi, Hasan and Barakat, Samer. " Investigating The Link Between Web Data Mining and Strategic Human Resource Planning". Canadian Center of Science and Education, vol.4, No.3, 2011.

5) Alpander, Guvenc. "Human Resource Planning in U.S. Corporations". California management review , Vol. xx11, No.2, 1980.

6) Beach, D. "Personnel: The Management of People at Work". New York: Macmillan publishing co. ,1980.

7) Beardwell, Julie and Claydon, Tim. Human Resource Management: A Contemporary Approach. 4th ed., Harlow: Prentice, Hall Financial Times, 2007.

8) Bernardin, John. Human Resource Management: An Experiential Approach. 4th ed. , Boston: Irwin McGraw Hill, 2007.

9) Bhattacharya, S.C., Strategic Management : Concepts and Cases. First Edition, New Delhi: Wheeler publishing, 1998.

10) Bin IAR and Eldridge D . Reconceptualising Human Resource Planning in Response to Institutional Change. Int. J. Manpower, vol.19, No. 5 , 1998.

11) Bowen, DE , Ledford, GE and Nathan, BR . "Hiring for the Organization Acad. Manag. Exec." Vol. 5, No. 4 ,1991.

12) Briggs, senga and Keogh, William. "Integrating Human Resource Strategy and Strategic Planning to Achieve Business Excellence ". Total Quality Management, Vol.10 ,No 4&5,1999.

13) Butler, JE, Ferris, GR and Napier NK . "Strategy and Human Resource Management". South- Western Publishing Co., 1991.

14) Byars, Lloyd and Rue, Leslie. Human Resource Management. 8th ed., Boston: McGraw Hill Irwin, 2006.

15) Daft, Richard. New Era of Management. 2nd ed., Australia :Thomson South- Western, 2008.

16) Denisi, Angelo and Griffen, Rickey. Human Resource Management. 2nd ed., Boston: Houghton Mifflin Company, 2005.

17) Dessler, Gary. Human Resource Management. 9th Edition New Jersey: Prentice Hall, 2003.

18) Dessler, Gary. Human resource management. 11th ed., New Jersey: Pearson, 2008.

19) Devanna, Mary Anne, Charles Fombrun and Noel Tichy. "Human Resource Management: a Strategic Perspective". Organizational dynamics, 1981.

20) Decenzo, David and Robbins, Stephen . Human Resource Management : Concepts and Applications. 6th edition ,New York: John Wiley,1999.

21) Doving, Erik and Nordhaug, odd. " Investing in HRP: An International study". Management revue, Vol.21, No.3, 2010.

22) Dyer, Lee. "Bringing Human Resource into the Strategy Formulation Process". Human resource management, 1983.

23) Edwards ,J et al. Manpower Planning: Strategy and Techniques in an Organizational Context. John Wiley & Sons, Chichester,1983.

24) French, Wendell. Human Resource Management . 5th ed., Boston: Houghton Mifflin Company, 2003.

25) Greer, Charles and Plunkett , Richard . Supervisory Management. 11th ed. , New Jersey: Pearson Prentice Hall, 2007.

26) Greer, Charles, Jackson, Dana and Fiorito, Jack. " Adapting Human Resource Planning in a Changing Business Environment". Human Resource Management , Vol. 28, No. 1, 1989.

27) Ivancevich, John. Human Resource Management .Boston: McGraw Hill, 2001.

28) Jackson, SE and Schuler, RS." Human Resource Planning: Challenges for Industrial/Organizational psychologists". Am. Psychol.,1999.

29) Johnson, Gery and Scholes, Kevan. Exploring Corporate Strategy. 5th edition, Prentice Hall International, 1999.

30) Johnson, Gery and Scholes, Kevan. Exploring Corporate Strategy. 6th edition, Prentice Hall International, 2002.

31) Koltnerova, kristian and Samakova, Jana. " The Necessity of Personnel Planning in the Project Management in Industrial Enterprises". DAAAM International, Vol.22, No.1, 2011.

32) Koubek, J. "Human Resource Management : The Basics of Modern Human Resource Management". Management Press, ISBN 978-80-7261-168- 3 , Praha, 2007.

33) Lam, Simon ."Integrating Human Resource Planning and Organizational Strategy ". Human Resource Management Journal, Vol.8, No.3,1998.

34) Leede & Looise, Jan de & Jan Kees. "Innovation and HRM: Towards An Integrated Framework". Creativity and Innovation Management, Vol. 14, No. 2, 2005.

35) Macfarlane ,Dianne et al. "Clinical and Human Resource Planning for the Downsizing of Psychiatric Hospitals: The British Columbia Experience". Psychiatric Quarterly , Vol.68, No.1,1997.

36) McKenna, Eugene and Beech, Nic. Human Resource Management: A Concise Analysis. Harlow: Financial Times Prentice Hall, 2002.

37) Miner, John and Crane, Donald. Human Resource Management: The Strategic Perspective. New York: Harper Collins, 1995.

38) Mondy, R and Noe, R. Human Resource Management. 9th ed., New Jersey: Prentice- Hall, 2005.

39) Narahri , Nagesh and Narasimha , Murthy." System Dynamic Modeling of Human Resource Planning for a Typical IT Organization". CURIE Journal, Vol.2 , No.3, 2009.

40) Nkomo, Stella. " Human Resource Planning and Organization Performance: an exploratory analysis". Strategic Management Journal, Vol.8, 1987.

41) Orpen, Christopher. "Current Trend in Personnel Management". Melbourne: Academic Press, Vol.10, No.1, 1985.

42) Overholt, Miles and Granell, Elena. " Highlights of The Human Resource Planning Society's 2002 State-of-the Art & Practice Study: Managing Strategic, Cultural and HRM Alignment to Maximize Customer Satisfaction and Retention". Research Update , 2002.

43) Robbins, Stephen and Coulter, Mary. " Management ". Pearson prentice Hall, Vol.8, 2005.

44) Smith, Brian , Boroski, John and Davis, George. " Human Resource Planning". Human Resource Management , Vol. 31, No. 1&2, 1992.

45) Sreih, Josiane. " The Effect Of Investing in Hiring, Human Resource Planning, and Employee Development on Labor Productivity: Case Of Lebanon". Jounal of International Business Research, vol. 11, 2012.

46) Ulferts, Gregory, Wirtz, Patrick and Peterson, Evan. " Strategic Human Resource Planning in Academia". American Journal of Business Education, Vol.2, No.7, 2009.

47) Vetter, Eric. "getting human resource planning on the dean's list". Training and development journal , 1985.

48) Walker, James. " evaluating the practical effectiveness of human resource planning application". Human resource management , 1974.

49)walker , James. human resource planning , New York: McGraw-Hill,1980.

50) Walker, JW. "Human resource planning 1990s style", Human Resource Planning. Vol. 13, 1990.

51) Wheelen, Thomas and Hunger, David. Strategic Management and Business Policy. Prentice Hall , 2000.

المراجع العربية:

52) أبو رغيف، عقيل. تخطيط الموارد البشرية. الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث،1998.

53) أبو زيد, ذياب. " التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في القطاعين العام والخاص". رسالة ماجستير،2003.

54) أبو شيخة، نادر. إدارة الموارد البشرية: رؤية مستقبلية. عمان، دار صفاء للنشر والتوزيع، 2000.

55) أبو قحف، عبد السلام .الإدارة الاستراتيجية وتطبيقاتها. الاسكندرية: الدار الجامعية، 2000.

56) البرنوطي، سعاد. إدارة الموارد البشرية: إدارة الأفراد. ط2، عمان: دار وائل للطباعة والنشر،2004.

57) الحياصات، خالد. "علاقة كفاءة وفاعلية إستراتيجية إدارة الموارد البشرية بالأداء المؤسسي في المؤسسات الصحفية الأردنية". أطروحة دكتوراه، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، 2005.

58) الحياصات،خالد . "معايير قياس كفاءة وفاعلية إستراتيجية إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بالأداء المؤسسي في المؤسسات الصحفية الأردنية من وجهة نظر الموظفين ". المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، مجلد (2) ،عدد (4) ، 2006.

59) الشطل، نجاح. " أثر الأنماط القيادية على وظائف إدارة الموارد البشرية في الوزارات الأردنية: دراسة ميدانية" ، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية: عمان، الأردن، 2007.

60) الصرايرة، أكثم والغريب، رويدة. " أثر وظائف إدارة الموارد البشرية في الإبداع التنظيمي كما يراها العاملون في شركة الاتصالات الأردنية: دراسة حالة". المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 6 ، العدد4، 2010.

61) الضمور، موفق. " واقع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في القطاع العام في الأردن". أطروحة دكتوراه، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، 2008.

62) الضمور، موفق. التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في القطاع العام. الطبعة الأولى، عمان: دار الحامد، 2011.

63) الغزالي، كرمة . التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات العامة الأردنية – دراسة ميدانية من وجهة نظر الإدارة العليا. رسالة ماجستير، جامعة اليرموك- اربد، 2000.

64) القاضي، زياد. " علاقة الممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية وأداء العاملين وأثرهما على أداء المنظمات – دراسة تطبيقية على الجامعات الخاصة في الأردن". جامعة الشرق الأوسط، 2012.

65) القطامين، أحمد. الإدارة الاستراتيجية: حالات ونماذج تطبيقية. عمان: دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، 2002.

66) المرسي، جمال الدين. الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية: المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين. الاسكندرية، الدار الجامعية، 2003.

67) الناطور، محمد. " تخطيط القوى العاملة في القطاع العام الاردني: دراسة ميدانية لاتجاهات العاملين". رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة اليرموك ، 2000 .

68) النسور، مروان و الزيادات، محمد. " تخطيط الموارد البشرية ودوره في تعزيز المقدرة التنافسية لعينة من منظمات القطاع الخاص في الأردن: دراسة تطبيقية". جامعة البلقاء التطبيقية، 2006.

69) الهيتي، خالد .إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي. عمان: دار مكتبة الحامد، 2000.

70) الهيتي، خالد . إدارة الموارد البشرية، ط2، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، 2005.

71) اليعقوبي، علي. " واقع فاعلية أداء تخطيط الموارد البشرية في ظل التخطيط الاستراتيجي في النظام التربوي في سلطنة عمان". رسالة ماجستير، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي ، 2011 .

72) بقلة، لبنى." واقع تخطيط الموارد البشرية في منظمات القطاع العام والخاص الأردني". 2004، رسالة ماجستير، جامعة اليرموك: إربد، الأردن.

73) جواد، شوقي. الإدارة الاستراتيجية. الطبعة الأولى، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع، 2000.

74) جواد، شوقي. إدارة الأعمال: منظور كلي، عمان: دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع،(2000b).

75) جواد، شوقي و فوطة، سحر. " واقع توافق تخطيط الموارد البشرية والتخطيط الاستراتيجي في الشركات المساهمة العامة في الأردن واثر ذلك على أدائها: دراسة ميدانية من وجهة نظر المديرين". مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 78، 2009.

76) حسن، راوية. مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية. الإسكندرية: الدار الجامعية،2003.

77) خطاب، عايدة. الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية. دار شركة الحريري للطباعة ، 2003.

78) شتات، إيناس. " دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الإبداع المؤسسي: دراسة ميدانية على البنوك التجارية القطرية" . رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة اليرموك: إربد، الأردن، 2003.

79) طهماز، رياض. " واقع عملية الربط والتكامل ما بين استراتيجية المنظمة واستراتيجية ادارة الموارد البشرية في منظمات الاعمال الصناعية الاردنية". رسالة ماجستير، جامعة اليرموك، 2003 .

79) عباس ، سهيلة . إدارة الموارد البشرية . ط1،عمان :دار وائل، 2003.

80) عبد الرحيم، قتيبة. " التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في القطاع العام الأردني في مراكز الوزارات" . رسالة ماجستير، جامعة اليرموك: إربد، الأردن، 2010 .

81) عبيدات، شذى. " واقع استراتيجية وظائف ادارة الموارد البشريةفي قطاع البنوك الاردنية". رسالة ماجستير، جامعة اليرموك: اربد، الاردن،2003 .

82) عريقات، أحمد ،جردات، ناصر ، العتيبي، محمود. " دور تطبيق معايير الاستقطاب والتعيين في تحقيق الميزة التنافسية حالة دراسية- بنك الإسكان للتجارة والتمويل الأردني". مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية، المجلد العاشر، العدد الثاني ،2010.

83) غطاس، ناصر، وآخرون. "الدليل العملي لإعداد وتطبيق الخطة الاستراتيجية للمؤسسة، مستشارون إداريون" . نيقوسيا – قبرص ، 1998 .

الملحقات

ملحق (1)

الإستبانة

حضرات السادة/ السيدات المدراء المحترمين

تحية طيبة و بعد ...

إن هذه الدراسة تهدف إلى التعرف على استراتيجيات تخطيط الموارد البشرية في قطاع البنوك التجارية الأردنية. وتعد هذه الدراسة متطلبا أساسيا للحصول على درجة الماجستير في تخصص إدارة الأعمال في جامعة اليرموك.

لذا أرجو من حضرتكم التكرم بالإجابة على فقرات الإستبانة التي بين يديكم بكل موضوعية ودقة، مؤكدة لكم انه سيتم معالجة البيانات الواردة بسرية تامة، حيث أنها لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

شاكرة لكم حسن تعاونكم ودعمكم للبحث العلمي.

الباحثة
اسراء العتوم

بإشراف
أ.د جمال أبو دولة

الجزء الأول: معلومات عامة

1. الجنس: ☐ ذكر ☐ أنثى

2. العمر: ☐ 35 سنة فأقل ☐ 35 سنة- أقل من 45 سنة

☐ 45 سنة- أقل من 55 سنة ☐ 55 سنة فأكثر

3. المؤهل العلمي: ☐ ثانوية عامة فما دون ☐ دبلوم كلية مجتمع

☐ بكالوريس ☐ دراسات عليا

4. التخصص في البكالوريس إن وجد:

☐ إدارة عامة ☐ إدارة أعمال ☐ اقتصاد

☐ علوم مالية ومصرفية ☐ محاسبة ☐ تخصص آخر(يرجى ذكره)

5. عدد سنوات الخبرة الإجمالي :

☐ 10 سنوات فأقل ☐ 10- أقل من 15 سنة

☐ 15 سنة فأكثر

6. عدد سنوات الخبرة كمدير :

☐ 5 سنوات فأكثر ☐ 5- أقل من 10 سنوات

☐ 10- أقل من 15 سنة ☐ 15 سنة فأكثر

7. المسمى الوظيفي :

☐ مدير تنفيذي ☐ مدير دائرة التخطيط والأبحاث

☐ نائب مدير عام ☐ مدير فرع

☐ مساعد مدير عام

☐ مدير موارد بشري

التعريفات الإجرائية:

تخطيط الموارد البشرية: العملية التي يتم من خلالها تحديد حاجات المنظمة من الموارد البشرية كما ونوعا، ومقارنة هذه الحاجة مع القوى العاملة الحالية، وتحديد عدد ونوع الأفراد المراد استقطابهم وتعيينهم ، اعتمادا على استراتيجيات وأهداف البنك .

الإستراتيجية : توجه البنك في المدى الطويل لتحقيق ميزة تنافسية من خلال إدارة موارده ضمن بيئة متغيرة.

الجزء الثاني:

أولا: يرجى من سعادتكم تحديد الدرجة التي يتم فيها حاليا تطبيق كل من الأنشطة والممارسات التالية المتعلقة باستراتيجيات عملية تخطيط الموارد البشرية في البنك الذي تعمل به حاليا:

الرقم	الاستراتيجيات	درجة التطبيق				
		قليلة جدا	قليلة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جدا
.1	هناك استراتيجيات وخطط طويلة الأجل واضحة لإدارة الموارد البشرية في البنك.					
.2	يتم تقدير الاحتياجات من الموارد البشرية بالعدد والتخصص والمهارات والخبرات المطلوبة.					
.3	يتم تحديد النقص والفائض من الموارد البشرية واتخاذ الإجراءات المناسبة بشأنهم.					
.4	يتوفر في البنك قواعد بيانات تتضمن كافة المعلومات المتعلقة بالموارد البشرية بما في ذلك فترة انتهاء الخدمة.					
.5	يتم تطبيق أساليب إدارية حديثة مثل خرائط الإحلال / الاستبدال كأساس لملء الشواغر.					
.6	هناك استراتيجيات واضحة ومحددة لتقييم أداء الموظفين في البنك.					
.7	يوجد في البنك إستراتيجية لاستقطاب وجذب الأفراد ذوي الخبرات والكفاءات والمهارات والمؤهلات العلمية المطلوبة.					

.8	لدى البنك إستراتيجية واضحة لاختيار وتعيين الأفراد بناءً على أسس موضوعية وواضحة بعيدا عن المحسوبية والواسطة.					
.9	يتوفر في البنك استراتيجيات تتعلق بالتدريب والاحتياجات التدريبية، لتطوير أداء الموظفين وتنمية مستوياتهم .					
.10	يوجد في البنك استراتيجيات واضحة لتحفيز الأفراد.					

ثانيا: يرجى تحديد الأهداف والفوائد التي حققها البنك من خلال ممارسة عملية تخطيط الموارد البشرية.

الرقم	الأهداف و الفوائد	درجة الموافقة				
		قليلة جدا	قليلة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جدا
.1	توفر التخطيط الفعال للموارد البشرية في البنك يساهم في زيادة إنتاجية عمل الأفراد.					
.2	التنبؤ الدقيق باحتياجات البنك المستقبلية من الموارد البشرية يزيد من قدراتها الإنتاجية.					
.3	يساعد تخطيط الموارد البشرية البنك على التأقلم ومواجهة التغيرات في البيئة الخارجية.					
.4	تساعد عملية تخطيط الموارد البشرية على تحديد حاجات البنك من الأفراد لفترات زمنية قادمة مما يخفض التكلفة التي قد تنتج عن النقص أو الزيادة في العمالة.					
.5	وجود تخطيط فعال للموارد البشرية في البنك يجعله قادرا على جذب واستقطاب ذوي الخبرات والكفاءات المتميزة.					
.6	يساهم تخطيط الموارد البشرية في تعزيز القدرة التنافسية للبنك.					

.7	ممارسة تخطيط الموارد البشرية يؤثر ايجابيا على مستوى الإبداع لدى العاملين.					
.8	يؤدي تخطيط الموارد البشرية إلى تحسين الأداء المؤسسي من حيث الحصة السوقية والربحية.					
.9	يؤدي التخطيط الجيد للموارد البشرية إلى زيادة الرضا لدى الزبائن.					
.10	عملية تخطيط الموارد البشرية تؤدي إلى تعيين العدد اللازم من الموظفين.					
.11	تساعد عملية تخطيط الموارد البشرية على تطوير الموارد البشرية من خلال تحديد الاحتياجات التدريبية اللازمة لهم.					
.12	تساعد عملية تخطيط الموارد البشرية البنك على وضع الشخص المناسب في المكان المناسب والوقت المناسب.					

ثالثا: يرجى من سعادتكم الإجابة على الفقرات التالية المتعلقة بتوافق تخطيط الموارد البشرية مع التخطيط الاستراتيجي ومدى اشتقاق استراتيجيات تخطيط الموارد البشرية من الاستراتيجيات العامة للبنك .

الرقم	التوافق بين تخطيط الموارد البشرية والتخطيط الاستراتيجي	درجة التوافق				
		قليلة جدا	قليلة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جدا
.1	تعتبر رسالة البنك الأساس الذي تنطلق منه رسالة إدارة الموارد البشرية.					
.2	تعتمد عملية تخطيط الموارد البشرية على وجود أهداف إستراتيجية تسعى الإدارة لتحقيقها من خلال مواردها البشرية.					
.3	تحرص الإدارة العليا على اطلاع العاملين في جميع المستويات الإدارية على الأهداف الإستراتيجية التي تسعى الإدارة لتحقيقها.					

.4	يتم التنسيق ما بين إدارة الموارد البشرية والإدارة العليا عند اتخاذ أي إجراء يتعلق بتقليص العمالة أو تعيين أفراد جدد.					
.5	يتم التنسيق والتعاون ما بين إدارة الموارد البشرية المعنية بالتخطيط والإدارات الأخرى قبل إجراء أي تعيينات جديدة أو تنقلات أو ترقيات.					
.6	هناك ربط وتكامل ما بين إستراتيجية البنك العامة وتخطيط الموارد البشرية فيها.					
.7	تشكل عملية تخطيط الموارد البشرية جزءا أساسيا من التخطيط الاستراتيجي العام للبنك ، وغيابها قد يؤدي إلى ضعف التخطيط الاستراتيجي في المنظمة.					
.8	. تحرص إدارة البنك على إدامة التناغم بين التوجيهات العامة للبنك وتوجيهات إدارة الموارد البشرية.					
.9	تتوجه الأنشطة التخطيطية لإدارة الموارد البشرية نحو تحقيق رسالة ورؤية البنك.					
.10	يسعى البنك من خلال رسالته إلى خلق حالة من التعاون الفعال بين إدارة الموارد البشرية وبين أقسام البنك ووحداته الإدارية الأخرى.					
.11	تأخذ إدارة البنك نتائج تحليل البيئة الداخلية والخارجية بعين الاعتبار عند صياغة خطط واستراتيجيات الموارد البشرية.					
.12	تشارك الإدارة العليا إدارة الموارد البشرية في وضع الأهداف الإستراتيجية التي من خلالها يمكن تحقيق رسالة البنك.					

رابعا: يرجى الإشارة بوضع علامة (x) في المربع الذي يشير إلى درجة موافقتك فيما يتعلق بالمعيقات والتحديات التي تعيق ممارسة عملية تخطيط الموارد البشرية في البنك لديكم، والتي تحول دون التكامل بين إستراتيجية البنك العامة واستراتيجية تخطيط الموارد البشرية.

الرقم	المعيقات والتحديات	درجة الموافقة				
		قليلة جدا	قليلة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جدا
.1	الظروف والتغييرات الديناميكية في البيئة الخارجية تعيق تطبيق عملية تخطيط الموارد البشرية لديكم.					
.2	قلة وجود ذوي الخبرات والكفاءات المختصين بتخطيط الموارد البشرية.					
.3	نقص الوعي والاهتمام بتطبيق عملية تخطيط الموارد البشرية من قبل الإدارة العليا.					
.4	نقص المعلومات والبيانات وعدم توفر قواعد بيانات متعلقة بالموارد البشرية.					
.5	هناك ضعف في التنسيق بين قسم إدارة الموارد البشرية والأقسام الأخرى .					
.6	هناك ضعف في التنسيق بين قسم إدارة الموارد البشرية والإدارة العليا.					
.7	لا يوجد تكامل بين خطط الموارد البشرية والخطط الإستراتيجية للبنك.					
.8	عدم وضوح الأهداف والاستراتيجيات العامة للبنك.					
.9	عدم المعرفة بالفوائد التي قد يجنيها البنك من تطبيق عملية تخطيط الموارد البشرية.					
.10	عدم إلمام مسئولي دائرة الموارد البشرية بتخطيط الموارد البشرية.					
. 11	لا توجد أسس دقيقة وموضوعية لاختيار وتعيين الأفراد.					

مع فائق الشكر والامتنان

الملحق (2)

الملخص باللغة الانجليزية

Strategic Human Resource Planning in the Jordanian Commercial Banks

Esraa Mohammad AL- Otoum

Supervised By:

Prof. Jamal Abu Doleh

Abstract

This study aims to identify the strategies of Human Resource Planning in Jordanian Commercial Banks, and their applicability , it also aims to examine the objectives and benefits that might be achieved through the implementation of Human Resource Planning in Jordanian Commercial Banks .

Moreover, the study investigates the compatibility between Human Resource Planning in Jordanian Commercial Banks and Strategic Planning for such banks , if found . In addition to that , the study examines the extent to which strategies of Human Resource Planning are derived from the general strategies of Jordanian Commercial Banks, it also explain the most important obstacles and challenges that may face the process of Human Resource Planning at the Jordanian Commercial Banks.

The study population consists of all Jordanian Commercial Banks, and tha sample consist of Top-level managers , human resource managers, planning and research managers, branch managers in (12) Commercial Banks in jordan. For the purpose of this study, (147) questionnaires out of (183) were analyzed , representing (80.3%) .

The researcher arrived to the following results:

First: The Jordanian Commercial Banks implements , to a great degree, strategies of Human Resource Planning .

Second: The benefits that Jordanian commercial banks earn from applying human resource planning were in a high degree.

Third: The process of Human Resource Planning has achieved , to a great extent, the desired goals from its implementation in the Jordanian Commercial Banks .

Fourth: There is a high degree of compatibility between Human Resource Planning and Strategic Planning in Jordanian Commercial Banks, and that strategies of Human Resource Planning are derived from general strategies of that banks.

Fifth: There are few obstacles and challenges that face the process of Human Resource Planning at the Jordanian Commercial Banks.

This study concludes several recommendations including the following:

1. The necessity for more collaboration with the researchers in the field of scientific research because it plays a major role in improving societies. This collaboration is so important because without it the use of scientific research is worthless.

2. Giving more attention by researchers to examine this subject and study it in more depth because its importance in addition to the importance of Human resources sector in any institution or organization. Besides, the previous studies that dealt with this subject were only a few.

3. Trying to motivate the employees in various means at the Jordanian commercial banks and other organizations because it have a positive effect over them. Encouraging the employees participates in increasing the productivity, self-satisfaction, creativity and many other positive manners inside the employees in the work environment.

4. The necessity of applying the modern management methods such as human resource replacement charts as a basis to fill any of open vacancies.

5. Focusing more on establishing definite and clear strategies for selecting and hiring the employees. These standards should base on objective criteria away from favoritism and nepotism.

6. The necessity for participate all employees, by their administration, at different management positions on the vision and goal that the institution aims to accomplish .

7. The necessity for taking the senior management of the banks, the analysis of internal and external environment into account when they formulate the plans and strategies for its human resources sector.

الملحق (3)

قائمة اسماء البنوك التجارية الاردنية

الرقم	اسم البنك	اللقب	الاسم الاول	اسم الأب	اسم الجد	اسم العائلة	الصفة	الوظيفة
قائمة أسماء البنوك التجارية الاردنية واسماء والقاب رؤساء مجالس الادارة والمدراء العامين								
1	البنك العربي ش م ع	سعادة السيد	صبيح	طاهر	درويش	المصري	المحترم	رئيس مجلس الإدارة
		سعادة السيد	نعمه	الياس	نعمه	صباغ	المحترم	المدير العام
2	المؤسسة العربية المصرفية (الأردن)	سعادة السيد	خالد	علي	أحمد	كاجيجي	المحترم	رئيس مجلس الإدارة
		سعادة السيدة	سيمونا	اوغست	يعقوب	سابيلا	المحترمة	المدير العام
3	بنك الأردن	سعادة السيد	شاكر	توفيق	شاكر	فاخوري	المحترم	رئيس مجلس الإدارة/ المدير العام
4	بنك القاهرة عمان	سعادة السيد	يزيد	عدنان	مصطفى	المفتي	المحترم	رئيس مجلس الإدارة
		سعادة الإستاذ	كمال	غريب	عبد الرحيم	البكري	المحترم	المدير العام
5	بنك المال الأردني	معالي السيد	باسم	خليل	سالم	السالم	المحترم	رئيس مجلس الإدارة
		سعادة السيد	هيثم	يوسف	عبد المنعم	قمحية	المحترم	المدير العام
6	البنك التجاري الأردني	سعادة السيد	ميشيل	فائق	ابراهيم	الصايغ	المحترم	رئيس مجلس الإدارة
		سعادة السيد	عبد المهدي	عبد العزيز	ذياب	علاوي	المحترم	المدير العام
7	البنك الأردني الكويتي	دولة السيد	عبد الكريم	علاوي	صالح	الكباريتي	المحترم	رئيس مجلس الإدارة
		سعادة السيد	محمد ياسر	مصباح	محمود	الأسمر	المحترم	المدير العام
8	البنك الأهلي الأردني	معالي الدكتور	رجائي	صالح	عيسى	المعشر	المحترم	رئيس مجلس الإدارة
		معالي السيد	مروان	محمود	حسان	عوض	المحترم	المدير العام

9	بنك الإسكان للتجارة والتمويل	معالي الدكتور	ميشيل	عيسى	موسى	مارتو	المحترم	رئيس مجلس الإدارة
		سعادة السيد	عمر	زهير	عبد الفتاح	ملحس	المحترم	المدير العام
10	بنك الاستثمار العربي الأردني	سعادة السيد	عبد القادر	عبد الله	احمد	القاضي	المحترم	رئيس مجلس الإدارة
		سعادة السيد	هاني	عبد القادر	عبد الله	القاضي	المحترم	المدير العام
11	البنك الاستثماري	سعادة السيد	بشر	محمد	عبد الرحيم	جردانة	المحترم	رئيس مجلس الإدارة
		سعادة السيد	منتصر	عزت	احمد	ابو دواس	المحترم	المدير العام
12	بنك الاتحاد	سعادة السيد	عصام	حليم	جريس	السلفيتي	المحترم	رئيس مجلس الإدارة
		معالي السيدة	ناديا	حلمي	حافظ	السعيد	المحترمة	المدير العام